

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL**  
**TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS**  
**GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA**  
**MANUFACTURERA SECTOR FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y**  
**EQUIPO N.C.P. Y SUS SUBSECTORES DE QUITO, ECUADOR.**

**LUZ CAROLINA MUÑOZ ÁLVAREZ**

**DIRECTOR/A: LCDA. LILIA TERÁN C.**

**QUITO, NOVIEMBRE 2011**

Directora de Tesis:

Lcda. Lilia Terán C.

Informantes:

Informante 1: Ing. Mayra Beltrán

Informante 2: Psi. Verónica García O.

## Dedicatoria:

Dedico este trabajo primeramente a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación. A mis padres Edwin y Susana, que me dieron siempre su apoyo incondicional para ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales, por su comprensión y ayuda en lo malos momentos que debí superar para llegar aquí. No olvido a mis hermanos Fernanda y José que supieron comprenderme en mis buenos y malos momentos. A mi abuelita quien todo el tiempo me ha dado ánimos y ha sabido aconsejarme. Gracias a los intercambios y exposiciones de ideas con mis compañeros y amigos de estudios durante todo el proceso. Agradezco también a mi directora de tesis Lilia Terán quien ha sabido guiarme, a mis informantes, consejeras y asesoras Ing. Fabiola Jarrín y Verónica García. Y a todos los demás no mencionados, Dios los bendiga!

### Agradecimiento:

A Dios, a mi padre Edwin, a mi madre Susana, a mis hermanos, a mi compañera de trabajo Ana Gabriela y a todos quienes con su amor, ayuda incondicional y comprensión aportaron en la realización de este trabajo, especialmente a la Lcda. Lilia Terán directora de Tesis, a la Ing. Mayra Beltrán y Psi. Verónica García Informantes, que con su conocimiento supieron guiarme hacia la culminación exitosa del presente proyecto.

## I N D I C E

Directora de Tesis:.....	i
INTRODUCCION.....	xii
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA .....	v
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	v
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	2
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.4.1 Objetivo general .....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.5.1 Importancia del Proyecto. ....	6
1.5.2 Justificación Teórica .....	9
1.5.3 Justificación Metodológica .....	10
1.5.4 Justificación Práctica.....	10
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	16
1.7.1 Marco Teórico .....	16
2. MARCO METODOLOGICO .....	20
2.1 METODOLOGÍA .....	20
2.1.1 Tipo de investigación .....	20
2.1.2 Métodos de Investigación .....	21
2.1.3 Limitaciones del Estudio .....	23
2.1.4 Técnicas de Recolección de Información.....	24
2.1.4.1 Fuentes Primarias .....	25

2.1.4.2 Fuentes Secundarias .....	26
2.1.4.3 Procesamiento de Datos .....	27
2.1.5 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información .....	27
2.1.6 Método Estadístico .....	28
Para el presente proyecto utilizamos el método estadístico, pues se buscaba probar como el incrementar o mejorar el conocimiento sobre habilidades gerenciales por parte de los gerentes de las distintas empresas pertenecientes al subsector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., que serán utilizadas e investigadas para el caso, mejorarían considerablemente su ambiente laboral y por ende su calidad como PYME. Sin olvidar que se realizó un seguimiento continuo, y se aplicó una encuesta que contenía preguntas precisas que nos permitió obtener la información necesaria e importante para los resultados deseados.....	28
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	29
3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA .....	30
3.1 ENTORNO GLOBAL .....	30
3.1.1 Entorno General .....	30
3.1.1.1 Globalización .....	30
3.1.1.2 Tecnología.....	34
3.1.1.3 Economía.....	36
3.1.1.4 Política y Legislación .....	38
3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial).....	39
3.1.1.6 Cultura.....	41
3.1.1.7 Diversidad laboral .....	42
3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial .....	45
3.1.2.1 Competidores .....	45
3.1.2.2 Nuevos participantes .....	48
3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos.....	50
3.1.2.4 Clientes.....	51
3.1.2.5 Proveedores .....	53
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.....	55
3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU .....	55

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES .....	59
3.3.1 Reseña histórica de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.....	59
3.3.2 Características y productos del Subsector .....	61
3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.....	63
3.3.4 Desventajas en el contexto local del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. ....	63
3.3.5 Recurso Humano del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. ....	65
3.3.6 Presencia del Marketing en el Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. ....	66
3.3.7 Proveedores y clientes del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P...67	
3.3.8 Tipos de Financiamiento para el Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. ....	69
3.3.9 Alcance comercial del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. ....	70
3.3.10 Comparación con el enfoque global.....	71
3.3.11 Responsabilidad social del o de los subsectores de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.....	71
4. HABILIDADES GERENCIALES .....	73
4.1 ROL DE UN GERENTE .....	73
4.1.1 Niveles Gerenciales.....	73
4.1.1.1 Niveles gerenciales en las pymes .....	74
4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación.....	75
4.1.2 Funciones del Gerente General.....	76
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME .....	77
4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y	

válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación. ....	79
4.1.3 Los Gerentes Funcionales .....	80
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las pymes.....	80
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación.....	81
4.2 HABILIDADES GERENCIALES .....	83
4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales.....	83
d) Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker.....	92
4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional...	96
4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales .....	97
4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad.....	103
4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios Autores .....	104
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. .... SCHEIN	105
4.3.1 Quien es Edgar H. Schein .....	107
4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo.....	111
4.3.3 Habilidades Propuestas: .....	111
5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, FABRICACIÓN DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VÁLVULAS, FABRICACIÓN DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISIÓN, FABRICACIÓN DE HORNOS, HOGUERAS Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACIÓN DE HOGARES, FABRICACIÓN DE EQUIPO DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL, FABRICACIÓN DE MÁQUINAS HERRAMIENTA, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACIÓN DE	



MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE ARMAS DE USO ESPECIAL EN LAS PYMES DE QUITO.....	114
5.1 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS GENERALES .....	115
5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES .....	121
5.2.1 Motivación y Valores .....	121
5.2.2 Habilidades Analíticas .....	125
5.2.3 Habilidades Interpersonales .....	128
5.2.4 Habilidades Emocionales .....	132
5.3.1 Comparación de Motivación y Valores.....	137
5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas .....	142
5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales .....	146
5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales.....	149
5.4 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la industria manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, Fabricación de equipo de elevación y manipulación, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, Fabricación de máquinas herramienta, Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, Fabricación de otros tipos de armas de uso especial. ....	152
5.4.1 Identificación de Habilidades por Variables.....	153
5.4.1.1 Identificación de Habilidades de acuerdo al Género <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
5.4.1.2 Identificación de Habilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico.....	154
5.4.1.3 Identificación de Habilidades de acuerdo al Rango de Edad.....	155
5.4.1.4 Identificación de Habilidades de acuerdo a los Años de Experiencia .....	157
5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la industria manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para	

aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, Fabricación de equipo de elevación y manipulación, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, Fabricación de máquinas herramienta, Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, Fabricación de otros tipos de armas de uso especial. ....	160
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	162
6.1 CONCLUSIONES .....	162
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	169
BIBLIOGRAFÍA .....	186
LIBROS: .....	186
REVISTAS: .....	187
ANEXOS .....	193

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En Ecuador noventa y cinco por ciento de las empresas son Pymes y a pesar de generar el sesenta por ciento de empleo en el país, en su mayoría por la falta de apoyo y recursos no sobreviven más de dos a tres años en algunos casos. Esto debido a la dura competencia con grandes empresas, altos costos de la industria, difícil acceso a tecnología de punta, falta de capacitación, entre otros. Estos aspectos sumados a la falta de conocimiento técnico especializado determinan que las habilidades gerenciales destaquen su importancia en las organizaciones que buscan ser competitivas.

De ahí que la finalidad del presente proyecto ha sido obtener información en cuanto al conocimiento y percepción de habilidades gerenciales por parte de gerentes, jefes y supervisores que tienen a cargo un determinado número de personas. Esto se ha logrado contrastando los cuatro tipos de habilidades planteadas por Edgar Schein, que son habilidades analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores, con la realidad de las Pymes de la ciudad de Quito.

El método de investigación aplicada ha permitido, por medio de encuestas determinar que las habilidades gerenciales analíticas, emocionales, motivación y valores e interpersonales son importantes para quienes dirigen empresas. Así Este proyecto permite identificar que las habilidades analíticas son las más desarrolladas dentro del sector investigado, por lo cual la

capacidad de análisis y diagnóstico es bastante amplia. La habilidad emocional es también importante y considerada, entendiéndose que es la base para un excelente desarrollo profesional y personal. De igual manera se ha identificado que las habilidades interpersonales que contribuyen en la buena administración y liderazgo del capital humano y las habilidades de motivación y valores que mejoran el clima organizacional y trabajo en equipo, merecen ser profundizadas dentro de las pymes para un mejor equilibrio que contribuiría a un mayor desarrollo empresarial.

## INTRODUCCION

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ocupan una buena parte del universo empresarial, mismo que se ha fortalecido en los últimos años, y son ellas que contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto y generan empleo.

El sector empresarial juega un papel importante no solo por ser motor del crecimiento económico sino también porque genera estabilidad al proceso. La Pyme representa un reto a largo plazo, de aquí la importancia de investigar y analizar las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera correspondiente al Sector de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores en la ciudad de Quito, Ecuador. Fomentar de este modo el uso de habilidades gerenciales que contribuyan al desarrollo de empresas más competitivas.

La contribución que realiza esta tesis es ser una herramienta de información respecto a la existencia de habilidades gerenciales y como estas pueden contribuir al mejor desempeño de una Pymes y a través de datos comprobar que existen habilidades que deben fomentarse pues ayudan a la toma de decisiones como por ejemplo a donde debe dirigirse la política de desarrollo empresarial, tales como la capacitación y cultura empresarial.

# **1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Ecuador, aproximadamente el 95% de las empresas son Pymes<sup>1</sup>. Pero contradictoriamente solo aportan cerca de 5% al PIB. Esta situación está dada por una falta de acceso a los recursos, mal manejo administrativo debido a la poca actualización en cuanto al conocimiento o mejoramiento de habilidades gerenciales y a la poca importancia que se le podría estar dando, además del mal manejo financiero y otras circunstancias que ocasionan que muchas de ellas no sobrevivan después de los 2 o 3 años de existencias.

Esto es de vital importancia ya que todas las Pymes generan empleo para un 60% de la población. Es por esto que muchos expertos creen que el desarrollo de un país está directamente relacionado con el crecimiento de este tipo de empresas, que por lo general en su mayoría suelen ser de origen familiar.

---

<sup>1</sup> BUENAS TAREAS (2011). [http: //www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Ventajas-y-Desventajas/877938.html], **Pymes Ventajas y Desventajas**. Consultado 15 -12- 2010, 21h43.

Las Pymes existentes y las que nacen cada año, tienen un gran reto por delante para su crecimiento a través de una excelente gerencia.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las habilidades requeridas para Desempeñar Cargos Gerenciales en las pymes de la industria manufacturera correspondiente al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores en la ciudad de Quito, Ecuador?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las habilidades requeridas por los gerentes en la industria manufacturera correspondiente al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores?
- ¿Qué factores afectan la implementación de habilidades gerenciales en las pymes de la industria manufacturera del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores?
- ¿Cuáles son las habilidades que evidencian los gerentes de las pymes?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Demostrar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de Quito correspondientes a la Industria Manufacturera sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores, contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Reconocer habilidades analíticas que se necesitan para lograr un mejor desempeño en los cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores.
- Registrar habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores.



- Señalar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores.
- Reconocer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores.
- Investigar el mercado de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores para generar una estrategia de implementación o interés hacia lo que es las habilidades gerenciales.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto es importante ya que a través de las Habilidades Gerenciales, cada persona ubicada en el cargo de gerente dentro de las Pymes del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores tendrá una guía basada en estudios y encuestas de cómo manejar y generar un ambiente de trabajo más cómodo y propicio.

Lo importante es que cada empleado dentro de la PYME se sienta parte de la misma, libre de opinar y generar ideas que serán escuchadas y tomadas en cuenta, lo que a su vez les hará sentir importantes y con mayores deseos de contribuir con un excelente trabajo al crecimiento de la misma.

Además, el mundo evoluciona cada día gracias a la tecnología que nos ha llevado a una globalización en donde la competencia se ha vuelto cada vez más fuerte, motivo por el cual además de prepararse profesionalmente, el gerente debe poseer las habilidades gerenciales que le permitan y ayuden a manejar el entorno global y la diversidad del grupo de personas a su cargo y eso se busca mostrar con esta tesis.

No se necesita más gerentes tradicionales, sino gerentes creativos, visionarios y proactivos, que no le teman al cambio y que sepan cómo manejar lo inesperado, con carisma y valores, lo cual haga que sus subordinados lo consideren, respeten, escuchen, apoyen y trabajen junto a él en el logro de objetivos y ejecución de estrategias planteadas para alcanzar el éxito.

### **1.5.1 Importancia del Proyecto.**

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad**

A pesar de que en la actualidad se tiene el conocimiento de que las Pymes son una gran fuente de contribución al PIB en muchos países desarrollados del mundo, y que se procura dar la facilidad y apertura para que estas puedan desarrollarse ampliamente y crecer, para beneficio de la economía y la sociedad, Ecuador aun no presenta los aportes necesarios que necesitan para que lo mencionado se dé y es por eso que la presente investigación se generó para ser parte del conjunto de herramientas para impulsar al desarrollo de las Pymes, en este caso a través del conocimiento de habilidades gerenciales, que utilizan quienes dirigen las Pymes.

- **Impacto científico**

El impacto científico de este proyecto se deriva de en hacer un contraste entre habilidades científicas presentadas por diferentes autores, especialmente por Edgar Schein.

Las pymes de Ecuador son motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. De ahí que, contrastar las habilidades analítica, conceptual, emocional y, motivacional y de valores, con las encontradas en los gerentes de las pymes de la industria de Quito, pertenecientes al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores, resulta un aporte al conocimiento científico.

Este estudio es importante para que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables posea elementos válidos, como investigaciones, para ofrecer al capital humano de las Pymes proyectos educativos eficientes y eficaces para el logro de objetivos con responsabilidad social, característica de la PUCE.

- **Impacto educativo**

En primera instancia el conocer y comprender la situación actual de las Pymes respecto del uso y conocimiento de Habilidades Gerenciales.

Luego, fuente de información y apoyo para estudiantes, docentes y empresarios que deseen conocer de lo que trata Habilidades Gerenciales; de cómo el conocer un poco más temas motivacionales y valores, emocional, interpersonal, etc. que están dentro de esta investigación puede ayudar a mejorar el crecimiento empresarial.

- **Impacto cultural**

El impacto cultural de la presente investigación se basó en la constante comunicación que existió entre las pymes pertenecientes al sector en estudio, y el intercambio de criterios e ideas con el director de Tesis e informantes a fin de aumentar los conocimientos.

Generando retroalimentación sobre la industria y necesidades de los gerentes de las empresas de Quito, produciéndose un desarrollo cognoscitivo por parte de los estudiantes en este caso sobre el sector de empresas antes mencionado.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Los gerentes tendrán acceso al conocimiento y aprendizaje de lo que habilidades gerenciales correctamente comprendidas y empleadas

pueden lograr dentro de sus empresas, y como estas ayudan al manejo interno y externo de esta, mejorando la relación laboral con sus subordinados.

### **1.5.2 Justificación Teórica**

El proyecto se elaboró para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera, además de contribuir al mejoramiento de las pymes del sector en estudio, a través de la retroalimentación que se proporcionará en su oportunidad.

Es de vital importancia que los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida estudiantil y en especial universitaria se pongan a prueba para desarrollar una actitud de cuestionamiento hacia conceptos teóricos que puedan haber pasado de moda, o necesitan ciertos cambios para su adaptación a los tiempos actuales.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

La metodología utilizada fue a partir de conocimientos e informaciones ya existentes, obtenidas del estudio del mercado objetivo, tomando en cuenta aspectos externos, como: ambiente macroeconómico, político, social, tecnológico, para tener una imagen general del entorno en donde se desarrolló el proyecto. Se procedió a deducir en base al estudio anterior, cuales son los aspectos técnicos y operativos que debía cumplir el proyecto, para que este se desarrolle con eficiencia para las pymes de la Industria Manufacturera sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores y que permita contribuir a generar un crecimiento constante con el afán de satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas. Se estimó las aportaciones positivas generadas para las Pymes, del sector y subsectores mencionados, en base a todos los estudios anteriores.

### **1.5.4 Justificación Práctica**

Terminada la investigación se conoce que el proyecto de Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las

pymes del sector estudiado, cumple con los niveles mínimos de aceptación, y penetración de mercado, en las pymes con el uso de dichas habilidades, creación de beneficio social y económico para las partes interesadas. Para esto se tomó en cuenta la opinión y pensamiento de otros autores y artículos que se citan en el desarrollo del presente proyecto conforme se desarrolló la investigación.

La creación de este proyecto permite a las pymes del sector mencionado de la ciudad de Quito mejorar su trabajo y por ende crecimiento en cuanto a un mejor manejo gerencial y administrativo. Por otro lado, la realización de esta investigación sirve como instrumento para obtener el título como Ingeniera Comercial.

## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Universo estudiado por los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables fue de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como pymes



de la industria manufacturera de Quito, divididas entre los estudiantes que formaron parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Como integrante del Segundo Semillero antes mencionado, me fue designado el sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus respectivos subsectores de acuerdo a CIIU3, como se muestra en el siguiente cuadro donde se detalla la PYME y número de empresas por sector y subsector a ser fuente de información y levantamiento de datos para el presente proyecto:

### COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO<sup>2</sup>

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR	No. Empresas por sector
514	RECTIFICADORA LUIS CASTILLO VALLEJO C LTDA	QUITO	AV 10 DE AGOSTO	N31-108	AV. MARIANA DE JESUS	2231743	D2911.0.00	Fabricación de motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotativo, de encendido por chispa eléctrica o por compresión, para usos móviles o estacionarios (excepto automotores o aeronaves).	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	1
515	ROCKWELL AUTOMATION ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	TOMAS CHARIOVE	N49-04	MANUEL VALDIVIESO	2435897	D2911.0.00	Fabricación de motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotativo, de encendido por chispa eléctrica o por compresión, para usos móviles o estacionarios (excepto automotores o aeronaves).	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	2
516	RECTIFICADORA PAZMIÑO S.A.	QUITO	LAS BREVAS	E10-250	LAS PALMERAS	2466035	D2911.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de motores y turbinas.	MEDIANA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	3
517	TCONTROL S.A.	QUITO	DE LOS EUCALIPTOS	27	ENTRE CIPRESES Y ELOY ALFARO	2474856	D2911.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de motores y turbinas.	MEDIANA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	4
518	RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA CARLOS BONILLA CIA. LTDA.	QUITO	LAURO GUERRERO	S10-292	ALONSO DE ANGULO	2656158	D2911.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de motores y turbinas.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	5
519	RECTILABMOTOR RECTIFICADORA Y LABORATORIO DE MOTORES CIA. LTDA.	QUITO	VIA LAGO AGRIO	KM 5		62882563	D2911.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de motores y turbinas.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	6
520	LABORATORIOS DIESEL ELECTRICOS C.A. LADECCIA	QUITO	EDUARDO NAULA	208	GONZALO BENITEZ (AV. PRENSA)	2461133	D2912.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de bombas y compresores.	MEDIANA	FABRICACIÓN DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VÁLVULAS	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	7

<sup>2</sup> JARRÍN FABIOLA (2010). *Sectores Industriales CIU*. Pontificia Universidad Católica de Quito.

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	CHU 3	DESCRIPCIÓN CHU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR	No. Empresas por sector
521	MANTENIMIENTOS DIESEL DEL ECUADOR, MANDIESEC S. A.	QUITO	PANAMERICANA SUR KM 10			2691593	D2912.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de bombas y compresores.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	8
522	COMERCIAL DE LA CONSTRUCCION FAUCET CIA. LTDA.	QUITO	AV MARISCAL SUCRE	N52-119	AMELIA EGUIGUREN	22457263	D2912.0.04	Fabricación de grifos, llaves de paso, válvulas y accesorios similares para tubos, calderas, tanques, cubas y artefactos similares, incluso válvulas reductoras de presión, y válvulas reguladas termostáticamente.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	9
523	ECUAVÁLVULA SA	QUITO	JUAN VASQUEZ	N70-158	SEBASTIAN MORENO	2470464	D2912.0.04	Fabricación de grifos, llaves de paso, válvulas y accesorios similares para tubos, calderas, tanques, cubas y artefactos similares, incluso válvulas reductoras de presión, y válvulas reguladas termostáticamente.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	10
524	ASISTENCIA TECNICA INDUSTRIAL MECANICA Y ASTIMEC S.A.	QUITO	SABANILLA	OE53-23	MACHALA	2299817	D2913.0.02	Fabricación de equipo mecánico de cualquier material para la transmisión de fuerza motriz; árboles de levas, cigüeñales, manivelas; y árboles de transmisión; cajas de cojinetes y cojinetes simples para ejes, chumaceras; engranajes, trenes de engranajes.	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISIÓN	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	11
525	ESTAMPADOS METALICOS NICOLALDE & NICOLALDE CIA. LTDA.	QUITO	NAZARETH	555	AV 10 DE AGOSTO	2805726	D2913.0.02	Fabricación de equipo mecánico de cualquier material para la transmisión de fuerza motriz; árboles de levas, cigüeñales, manivelas; y árboles de transmisión; cajas de cojinetes y cojinetes simples para ejes, chumaceras; engranajes, trenes de engranajes.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	12

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR	No. Empresas por sector
527	SERVIECASA S.A	QUITO	PEDRO V. MALDONADO	10-343	QUIMIAG	2676812	D2914.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de hornos, hogares y quemadores para la alimentación de hogares.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	14
528	ECUADOR SUR ELEVATOR ECUASURE CIA. LTDA.	QUITO	JOSE QUERI	E14-167	ELOY ALFARO	2924342	D2915.0.00	Fabricación de máquinas para mover mecánicamente materiales, mercancías o personas (no vehículos de carretera): maquinaria sencilla y compleja, de acción continua o intermitente, estacionarias y móviles, montadas permanentemente en bastidores con ruedas.	MEDIANA	FABRICACIÓN DE EQUIPO DE MANIPULACIÓN Y ELEVACIÓN	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	15
529	TKE ELEVADORES CIA. LTDA.	QUITO	JUAN DE VELASCO	N26-157	AV ORELLANA	22221065	D2915.0.04	Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria de elevación y manipulación.	MEDIANA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	16
530	INGENIERIA Y SERVICIOS SERINGEN S.A.	QUITO	AV PEDRO VICENTE MALDONADO	10324	QUIMIAC	2675605	D2915.0.04	Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria de elevación y manipulación.	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	17

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

### 1.7.1 Marco Teórico

Las Pymes en nuestro país Ecuador se concentran el 77% en las ciudades de Quito y Guayaquil, otro 15% en Tungurahua, Manabí y Azuay y el 8% restante en otras provincias del país, representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% de empleo, son partícipes de un 50% de la producción con gran flexibilidad frente a los cambios. El 44% de su producción está destinado para venderse en la ciudad, 26% en las provincias cercanas, 16% en otras provincias, 8% en provincias cerca a la frontera y apenas un 6% destinado para la exportación, de lo cual el 44.5% está destinado o es exportado hacia los países miembros de la CAN.<sup>3</sup>

La situación o ambiente que enfrentan las Pymes dentro del sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores es la dificultad de acceder a lo tecnológico por su alto costo e inversión, falta de crédito y apoyo por parte del Gobierno, producción y enfoque más orientado al consumo interno por su dificultad para competir de manera internacional en parte por el primer punto mencionado la tecnología que dificulta el poder mejorar la producción.

---

<sup>3</sup> EQUIPO ECUADOR. [[http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo\\_ecuador.pdf](http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf)], **Pymes Ecuador**. Consultado 12/01/2011, 11h15.

Sin embargo a pesar de las debilidades y dificultades que enfrentan las Pymes y enfocándonos ya en el sector que nos compete el de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores cabe resaltar que constituyen un factor clave para generar riqueza y empleo, ayuda a dinamizar la economía del país, además de ser las Pymes las que más consumen las pocas materias primas producidas en el país por resultarles más fácil y menos costosas adquirirlas y que de esta manera apoyan a Pymes de otros sectores.<sup>4</sup>

Dentro de las Pymes, Schein considera centrales y necesarias las habilidades gerenciales para el buen desempeño laboral en lo que a cargos ejecutivos y gerenciales se refiere. Categorizadas en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales. Según Schein los gerentes y ejecutivos deberán manejar correctamente las mencionadas habilidades, así podrán tomar decisiones apropiadas, conocer su entorno e identificar factores internos y externos a sus empresas. Además de ser herramientas que los ayudarán a enfrentar con preparación la compleja diversidad de actividades que deben desenvolver en sus cargos. En cuanto a la habilidad de motivación y valores Schein se refiere a la existencia de aspectos motivacionales y valores adecuados para ejercer un cargo gerencial, destacando el compromiso que se tiene frente a la PYME,

---

<sup>4</sup> MICIP (2006). [[http://www.registronacional.go.cr/Documentos/General/Memoria\\_Registro.pdf](http://www.registronacional.go.cr/Documentos/General/Memoria_Registro.pdf)], **Informe de Labores**. Consultado 12/11/2010, 18h45.

su misión, objetivos, metas propuestas y logro de las mismas, dedicación al trabajo y ajuste entre los valores e intereses personales que todos tenemos, al igual que los valores e intereses de PYME. Estas son relevantes para el compromiso y carrera laboral de los ejecutivos. En cuanto a las habilidades analíticas, Schein se refiere a las intelectuales, necesarias para ejercer una dirección efectiva por los gerentes. Demostrándolo por ejemplo en la habilidad para resolver problemas en situaciones complejas con prontas y adecuadas soluciones, en su capacidad de análisis e interpretación de la información, capacidad de conocerse así mismo en cuanto a sus fortalezas, debilidades en las cuales mejorar para no ser vulnerable frente a la competencia, amenazas de su entorno y oportunidades que debe saber observar y aprovechar de manera proactiva. Indispensables para dominar las nuevas tecnologías y procesar información. En su tercer grupo, habilidades interpersonales, Schein se refiere a aquellas que todos tenemos y requerimos para relacionarnos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, y que con la práctica van mejorando. Éstas incluyen el desarrollo de un ambiente de colaboración entre subordinados, facilidad para influir sobre las personas que no se tiene un directo control, capacidad para la comunicación interpersonal. Útiles para ejercer una vida social armoniosa, amplia y duradera. Éste grupo de habilidades es el que permite el desarrollo de las habilidades emocionales. El cuarto y último grupo de habilidades gerenciales mencionado por Schein, habilidades emocionales, que son las que cada persona utiliza para tomar decisiones independientemente de lo que digan otros ni dejándose influenciar, para enfrentar temas que resulten

difíciles por su componente social, ser perseverantes frente a los obstáculos sin dejarse vencer, dar soluciones problemas que no faltan en el lugar de trabajo de manera oportuna y correcta. Los cargos ejecutivos o gerenciales, tienen cada vez mayor número de actividades, funciones y tareas, que requieren un alto rendimiento por parte de los directivos, socios y accionistas, que se considera importante y esencial el conocimiento y aplicación de las habilidades antes mencionadas y descritas<sup>5</sup>.

Aunque no parezca es increíble que para dar un crédito a una PYME no solo en Ecuador sino en varios países de América Latina desde México hasta Chile se exijan más documentos, mayores tasas de interés y menor tiempo de pago de lo que se exige a una empresa grande. Lo que se debe tomar en cuenta es que el trato debería ser justo y basado en un estudio de mercado por parte de las empresas o entidades bancarias que dan créditos. Si se maltrata de este modo a la PYME y a quienes desean impulsarla y forman parte de ella y no solo esto, sino también la consecuencia es menos inversión, menos aporte al crecimiento económico del país y menos aporte a eliminación de desempleados.

En la mayoría de los países hay indicios que actualmente existen proyectos Pymes que se dejan de financiar por las altas tasas y por consecuencia la necesidad de tasas de retorno interno elevadas para rentabilizarlos<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ R. (2008). [<http://www.psicologiacentifica.com/bv/imprimir-351-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas**. Consultado 15/11/2010, 18h45.

<sup>6</sup> BLOCHS ROBERTO, GRANATOSS LEONARDO (2007). *“Las Pymes y el acceso al crédito”*. Oidles Volumen 2, p. 7.



## **2. MARCO METODOLOGICO**

### **2.1 METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Tipo de investigación**

La presente investigación se encuentra dentro de lo que es la investigación aplicada, que hace referencia al uso de conocimientos en la práctica, para beneficio de la sociedad.

Se trabajó con 16 Pymes detalladas en el punto 1.6 del presente documento para desarrollar este proyecto de investigación, para esto se hizo uso del método de investigación exploratoria, a fin de tener una idea y conocimiento más certera de la realidad de las Pymes así de cómo se han desarrollado las habilidades gerenciales entre quienes las dirigen. Así también con el método utilizado se ha podido conocer más profundamente el problema planteado, analizando e interpretando cuidadosamente la literatura de tal manera que se pudiera reunir información y plantear a futuro nuevas hipótesis sobre el problema de investigación ya planteado.

Se hizo uso de una encuesta de 80 preguntas con 5 posibles respuestas, misma que fue diseñada por el grupo FALIMAR, investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. El diseño de la encuesta y su formato permitió que los resultados pudieran tabularse mediante la escala de Likert. Con la encuesta se pudo recolectar información y datos valiosos, considerando la estructura jerárquica de las empresas, gerentes de primer, segundo y tercer nivel de cada Pyme que se encontraba dentro de la muestra de investigación.

### **2.1.2 Métodos de Investigación**

El método de investigación a aplicarse fue investigación aplicada, que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso y a su vez es la búsqueda de conocimientos o soluciones a problemas de carácter científico. La investigación nos ayudó a mejorar el estudio porque nos permitió establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. El objeto de la investigación científica es aquello a lo que se aplica el pensamiento.

Cuando se trata de obtener nuevo conocimiento científico el objeto se erige en fortaleza que hay que conquistar con métodos que aseguren la garantía de obtención de una verdad contrastable por toda la comunidad científica.<sup>7</sup>

Para cada una de las empresas se aplicó un cuestionario que contenía un conjunto de preguntas formuladas de manera razonable y lógica que sirvió para lograr la información deseada. El cuestionario se compuso de 80 preguntas con cinco posibilidades de respuesta por pregunta. El cuestionario se dividió en 5 grupos, de forma que se pudiera conocer información básica general, analítica, emocional, interpersonal, motivación y valores, de cada uno de los gerentes, jefes y supervisores que contribuyeron y fueron parte para la recolección de información necesaria para la presente investigación Habilidades Gerenciales en las Pymes. El cuestionario sirvió de guía para obtener información importante.

El tipo de preguntas que se plantearon en la encuesta virtual fueron:

- **Preguntas cerradas:** cuando se proporciona al encuestado una serie de opciones para que escoja una como respuesta o para que las coloque en un orden especificado en la pregunta.
- **Preguntas de identificación:** edad, sexo, profesión, nacionalidad, etcétera.
- **Preguntas de hecho:** referidas a acontecimientos concretos.

---

<sup>7</sup> TAMAYO Y TAMAYO MARIO (2009). *El Proceso de la Investigación*. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición. Pg. 72-130.

- **Preguntas de acción:** permite conocer comportamientos de los encuestados.
- **Preguntas de información:** para conocer los conocimientos del encuestado sobre sus propias habilidades y las de sus jefes.

A través del cuestionario y el tipo de preguntas establecidas se conoció opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a los gerentes y jefes que dirigen las Pymes.

### 2.1.3 Limitaciones del Estudio

Dentro de las limitaciones para el estudio de las Habilidades Gerenciales en las Pymes de Quito sector Fabricación de Maquinaria y Equipo y sus subsectores se encontraron:

- Falta de acceso a las empresas, pues en algunas decían no tener mucho tiempo para entrevistas o quien atiende al entrevistador o persona que vaya a encuestar.
- Poco interés por parte de los gerentes y ejecutivos de las empresas en saber de lo que trata el tema Habilidades Gerenciales.

- Gerentes, ejecutivos o personal poco abierto al diálogo y a colaborar con la realización de las encuestas.
- Gerentes y jefes poco o nada interesados en conocer de lo que el tema representa como proyecto de investigación y los beneficios que pueden generarles como PYME.

#### **2.1.4 Técnicas de Recolección de Información**

Para la investigación se utilizaron algunas técnicas de recolección de información como:

- **Observación**

Técnica utilizada durante la investigación de campo, con la que se pudo identificar algunas habilidades de los gerentes encuestados, como por ejemplo, habilidades analíticas

- **Entrevista**

Para lograr un contacto y acercamiento con las personas de las distintas Pymes que formaron parte de esta investigación, y en especial aunque no en la mayoría, en algunas se pudo dialogar y conocer a los gerentes y jefes de

la Pyme, saber si conocían sobre el tema Habilidades Gerenciales o que idea tenían de esto.

#### - **Cuestionario**

Para conocer información básica y general de los encuestados. Contenía preguntas que nos ayudarían a definir el tipo de habilidades presentes.

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes, se recopilaban de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiaron los resultados a nivel global.

#### **2.1.4.1 Fuentes Primarias**

La fuente primaria consistió en tomar un universo de 663 Pymes de acuerdo al CIIU obtenido de la Superintendencia de Compañías. De ahí la muestra constó de un total de 16 empresas pertenecientes al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores.

Los resultados obtenidos de la presente investigación fueron comparados desde un punto de vista científico considerando como base la teoría propuesta por Edgar Schein, pues se la considera la teoría más completa y, el mismo Schein ha sido

reconocido por su gran contribución al tema del desarrollo organizacional.

#### **2.1.4.2 Fuentes Secundarias**

Como fuentes secundarias se recurrió a material bibliográfico sustentado en el estudio de Habilidades Requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de Quito, desde el punto de vista de varios autores. Otras fuentes secundarias fueron:

- Internet, artículos consultados páginas web lo más actuales según la información requerida en ese momento de distintos autores.
- Libros consultados en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica de Quito.
- Empresas con las que previamente se establecieron citas para el acceso a la recolección de información necesaria y perteneciente al subsector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.
- Revistas de negocios.

#### **2.1.4.3 Procesamiento de Datos**

Toda la información obtenida a través de las encuestas se pudo administrar con la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE, los mismos que entregaron una base de datos en Excel que contenía las empresas asignadas a cada estudiante para su investigación, análisis, interpretación y representación gráfica. Adicional a esto se usó el sistema estadístico “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)” que sirvió para la combinación de variables y presentación de gráficos.

#### **2.1.5 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información**

Una vez recogidos los datos se procedió a organizarlos en una matriz de tabulación hecha en Excel, el análisis se efectuó sobre esta matriz guardada en un archivo y que contiene los datos recopilados. Con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores, se utilizaron técnicas descriptivas univariantes, para facilitar el análisis de los datos se procedió al etiquetado de las variables y a la descripción de



cada uno de los valores otorgados a las mismas en las variables en que esto era posible.

Las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información recolectada, fue mediante cuadros y gráficos.

#### **2.1.6 Método Estadístico**

Para el presente proyecto utilizamos el método estadístico, pues se buscaba probar como el incrementar o mejorar el conocimiento sobre habilidades gerenciales por parte de los gerentes de las distintas empresas pertenecientes al subsector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., que serán utilizadas e investigadas para el caso, mejorarían considerablemente su ambiente laboral y por ende su calidad como PYME. Sin olvidar que se realizó un seguimiento continuo, y se aplicó una encuesta que contenía preguntas precisas que nos permitió obtener la información necesaria e importante para los resultados deseados.

Los pasos básicos a seguir<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> CERVO, ARMANDO Y BERVÍAN, PEDRO (1990). *Método científico*. Colombia. Editorial. Mc. Crau Hill. 2 Edición.

- **Planeamiento estadístico de la investigación**, que incluye encontrar fuentes de información que en este caso fueron las empresas presentadas en el capítulo uno y pertenecientes al subsector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., selección de material disponible en el área y consideraciones éticas para la investigación y el método propuesto. Se planteó un problema de estudio en el capítulo uno.

- **Tabulación y agrupamiento de datos**, los mismos que fueron convenientemente ordenados, clasificados y tabulados, presentados en tablas para facilitar su lectura y comprensión.

- **Medición de datos**, aquí empezó la elaboración matemática y medición de los datos.

## 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la Industria Manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores, de Quito.

### **3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

#### **3.1 ENTORNO GLOBAL**

##### **3.1.1 Entorno General**

###### **3.1.1.1 Globalización**

Cada país de acuerdo a su nivel de capacidades en cada ámbito, avanza en lo económico, social, cultural y político. Incluso muchos países tienen momentos de retrocesos que los distancian de aquellos que mantienen una continuidad en su proceso de avance y actualización, disminuyendo la rapidez necesaria para alcanzar y mantenerse al ritmo que requiere el proceso que vive el mundo globalizado. Algunas fuerzas que pueden acelerar el proceso de globalización son el avance tecnológico, fracasos de regímenes comunistas y algunos socialistas, maduración de los mercados en los países más desarrollados, integración económica internacional

como la CAN, Mercosur, etc., formadas para tratar de reducir el porcentaje arancelario.<sup>9</sup>

La globalización de la economía es un fenómeno que ha alcanzado a todos los sectores y con su paso ha afectado a las pymes. Su mejor camino será el de crear una ventaja competitiva frente a la competencia que cada vez podría crecer más.

Las pymes del sector estudiado pueden enfocarse en dar calidad en el producto como una ventaja, otra puede ser rapidez y eficiencia o bien enfocarse en un mercado objetivo.

Una gran ventaja es la flexibilidad que tienen en su estructura las pymes, lo cual les permite una rápida adaptación a los continuos cambios que sufre el mercado.

Otra ventaja es la creatividad, la innovación y orientación a ofrecer algo nuevo a un mercado objetivo, buscando mantener unas líneas de actuación e imagen corporativa única y coherente.

---

<sup>9</sup>QUINELLI G. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos7/glob/glob.shtml>], **Globalización**. Consultado 22/04/2011, 13h37.

Una fortaleza a desarrollar sería que las pymes pertenecientes al presente estudio, puedan incrementar su competitividad y mercado formando alianzas estratégicas entre ellas, de esta forma podrían juntas competir contra enormes empresas y quizás satisfacer más las necesidades del mercado.<sup>10</sup>

La desventaja quizás más grande es la falta de acceso a tecnología, dificulta que las pymes puedan entrar con facilidad, rapidez y sobre todo que se acoplen a la globalización.

Debe considerarse que una gran debilidad para las pymes ecuatorianas que las materias primas en su gran mayoría no son producidas dentro del país, por lo que al importarlas los precios finales se elevan y esto hace que los productos sean menos competitivos en el mercado.

Se puede ver como una de las oportunidades generadas por la globalización para las pymes de la industria manufacturera es el permitirles vincularse con organizaciones transnacionales para realizar alianzas y asociaciones empresariales.

---

<sup>10</sup> PARROQUIMIA NEWS (2001). [<http://www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf>], **Los Efectos de la Globalización en las PYMEs**. Consultado 04/04/2011, 15h30.

Otra gran oportunidad es el poder es vincularse con grandes empresas que pueden facilitarles acceder a tecnología de punta. La oportunidad de minimizar gastos de comunicación y mejorar la calidad de sus productos y procesos mediante la aplicación del benchmarking.

Las amenazas que se pueden enfrentar con la globalización es no contar con recurso financiero y humano. Así también poseer una estructura débil que dificulte sean competitivas en el mercado global por falta de apoyo en políticas económicas y arancelarias. Otra gran amenaza es que las pymes no solo de la industria manufacturera pueden ser absorbidas por las grandes empresas lo cual causaría el cierre y desaparición de estas.<sup>11</sup>

Las pymes han realizado grandes contribuciones en lo que se refiere a la reducción de la pobreza y en Ecuador cada año se crean nuevas pymes que generan empleo y mejoran el nivel de vida de las personas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> MORA C. (2006). [[http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes/pymes\\_13.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes/pymes_13.htm)], **Pequeñas y Medianas Empresas, Pyme**. Consultado 10/04/2011, 18h00.

<sup>12</sup> PROAÑO A. (2004). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos /fulldocs/eco1/globygesonline.htm>], **Globalización y Gestión On-line**. Consultado 10/04/2011, 18h00.

### 3.1.1.2 Tecnología

En las economías mundiales están los países altamente competitivos, con una tecnología muy avanzada, que les permite conquistar mercados, sin embargo las pymes del presente proyecto compran tecnología a un costo representativo en su desarrollo, haciéndolos dependientes de los países que la producen y afectando su competitividad en el escenario nacional e internacional. A la larga resulta una inversión siempre que se la pueda recuperar a través de las ventas<sup>13</sup>. Las pymes deben ver a la tecnología como la herramienta que juega un papel importante para fabricar productos de excelente calidad creando ventaja competitiva y satisfaciendo las necesidades de la empresa, abarcando diversos ámbitos: existe tecnología en las materias primas necesarias para la fabricación, en la maquinaria y equipo necesario para ésta; existe tecnología en el proceso mismo de fabricación; existe tecnología en la forma de llevar los inventarios, en el empaque y etiquetado del producto.

---

<sup>13</sup> Corporación Financiera Nacional (2010). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3527/La-peque%C3%B1a-PYME-y-la-tecnolog%C3%ADa>], *La Pequeña PYME y la Tecnología*. Consultado 02/05/10, 3:56 am

Todo producto o proceso contiene una tecnología específica en las diferentes fases del ciclo de vida de éstos.<sup>14</sup>

En Ecuador las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores debido a la falta de capital y acceso limitado para obtener financiamiento se les hace difícil y casi un reto poder acceder a tecnología de punta que permita mejorar la calidad de su producción, dificultando su posibilidad de competencia en mercados que no sea el nacional, e incluso en este debe competir con producto importado de Estados Unidos, China, Colombia, otros. Las pymes han hecho muy poco en tratar de vincularse con las universidades ecuatorianas y en especial a las facultades de ingeniería, quienes podrían ayudarles a desarrollar tecnologías con colaboración del Estado, quienes pueden financiar la investigación, fabricación y explotación. La competitividad de una PYME depende bastante de la productividad con que gerencia o maneja sus recursos tecnológicos, materiales, financieros y eficiencia de sus procesos.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> VILLALOBOS S. (2003). [<http://www.liderempresarial.com/num98/16.php>], **La importancia de la Tecnología en las Empresas**. Consultado 10/04/11, 18h30.

<sup>15</sup> MARTÍNEZ S. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>], **Importancia de los Sistemas de Información para las pequeñas empresas**. Consultado 18/05/2011, 19h57.



No olvidar que se debe renovar estrategias, políticas y mecanismos de desarrollo tecnológico, ajustándolos a las exigencias de la economía de mercado abierta. Por esto es importante que las pymes consideren el capacitar a quienes laboran en ellas de manera constante para tener así herramientas para enfrentar los cambios.<sup>16</sup> Estas empresas requieren hacer uso de la innovación tecnológica, ya que las innovaciones requieren del uso de tecnologías de todo tipo como tecnología de proceso, de equipo, de producto, de operación. Ecuador cuenta con un software administrativo contable integrado que beneficia a miles de emprendedor, lo han descargado desde [www.solucioncontable.com](http://www.solucioncontable.com) más de 600.000 empresas de toda América Latina, y lugares lejanos como Nueva Guinea. Esto fue producto del trabajo de una empresa ecuatoriana Unionpyme<sup>17</sup>.

### 3.1.1.3 Economía

En enero de 2011 se ha producido una disminución en la cantidad de crédito concedido al segmento de las pymes entre

---

<sup>16</sup> CAMPOS M. (1997). [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capytecho.htm>], *Los Retos del Desarrollo Tecnológico en el Nuevo Marco Global*. Consultado 02/05/10, 3:31am

<sup>17</sup>UNIONPYME (2009). [[http://www.solucioncontable.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=122:vidabundante&catid=70:rptjes&Itemid=166](http://www.solucioncontable.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122:vidabundante&catid=70:rptjes&Itemid=166)], **Histórico regalo para apoyar a las Pymes Ecuatorianas**. Consultado 11/04/2011, 18h00.

ellas pymes del presente estudio. Actualmente el monto de crédito se ubica en \$120,67 millones (USD 57.29 millones menos que el mes de diciembre 2010), “esto representa una tasa de variación mensual de -32% y anual de 22%. De igual manera, el monto promedio por operación se sitúa en USD 12,742. Además, el número de operaciones en este segmento disminuye en 21%, registrándose 9,470 operaciones”<sup>18</sup>. El plazo promedio al que se otorga el préstamo se sitúa en 20 meses.<sup>19</sup>

Las cinco instituciones financieras más representativas de Ecuador (Procredit, Internacional, Procubano, Guayaquil, Pichincha) conceden el “71% del crédito total del segmento, cinco puntos porcentuales más que en enero 2010 y un punto porcentual más que en diciembre 2010”<sup>20</sup>.

De los \$120.67 millones al sector de Manufactura le correspondió USD 14.71 millones. De lo cual la mayoría ha

---

<sup>18</sup> MORA C. (2006). [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/caeconomia.htm>], **Economía informal, microempresas y Pymes**. Consultado 20/04/2011, 20h00.

<sup>19</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201102.pdf>] **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011**. Pg. 26. Consultado 25-04-11, 20h48.

<sup>20</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201102.pdf>], **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales**. Consultado 25-04-11, 20h52.

sido empleada para capital de trabajo y en menor porcentaje para la compra de activos fijos tangibles.<sup>21</sup>

Las pymes de este estudio generan recursos económicos con lo cual se logra la remuneración de sus empleados y/o reinversión en su negocio, esto se refleja en la circulación monetaria que esto representa.<sup>22</sup>

#### 3.1.1.4 Política y Legislación

El gobierno Ecuatoriano no descarta el objetivo de que la industria manufacturera tenga un incremento del 8% mediante el incremento de crédito en un 30% para las pymes.

“Este deseo de incremento del 8% es parte del nuevo plan nacional del buen vivir elaborado para durar hasta el 2013”.<sup>23</sup>

Como parte de la ayuda que brinda el Gobierno Ecuatoriano a las pymes tenemos que el Ministerio de Industrias y

---

<sup>21</sup> Op. Cit.,

<sup>22</sup> FLORES F. (2004). [[http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.aladi.org%2Fnsfaladi%2Freuniones.nsf%2Fdd135be5a5f280eb03256af600627c83%2F25d265bdc14f2a503256c76004aa1c2%2F%24FILE%2FEcuador.doc&rct=j&q=Economia%2BMinisterio%20de%20Comercio%20Exterior%2C%20Industrializaci%C3%B3n%2C%20Pesca%20y%20Competitividad%3B%20Rep%C3%BAblica%20del%20Ecuador&ei=vXdITvikJtSBtgfoYmCCg&usg=AFQjCNFauH9E\\_a54zu5XP19-Bu8zpOnjSA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.aladi.org%2Fnsfaladi%2Freuniones.nsf%2Fdd135be5a5f280eb03256af600627c83%2F25d265bdc14f2a503256c76004aa1c2%2F%24FILE%2FEcuador.doc&rct=j&q=Economia%2BMinisterio%20de%20Comercio%20Exterior%2C%20Industrializaci%C3%B3n%2C%20Pesca%20y%20Competitividad%3B%20Rep%C3%BAblica%20del%20Ecuador&ei=vXdITvikJtSBtgfoYmCCg&usg=AFQjCNFauH9E_a54zu5XP19-Bu8zpOnjSA)], **Experiencia Ecuatoriana en la Promoción de Exportaciones**. Consultado 22/01/11, 12h43.

<sup>23</sup> SPANISH.NEWS.CN. (2011). [[http://spanish.news.cn/iberoamerica/2011-01/04/c\\_13675495.htm](http://spanish.news.cn/iberoamerica/2011-01/04/c_13675495.htm)], **Ecuador busca crecimiento de 8% en Industria Manufacturera**. Consultado 25-04-11, 21h41.

Productividad se manifiesta con Programas Priorizados 2011 dentro de los cuales está el programa para el fomento productivo de las Mi pymes Ecuatorianas y dentro de este el proyecto para el desarrollo, generación e implementación de programas de mejora competitiva (PMC) cuyo objetivo general es diseñar e implementar Programas de Mejoramiento Competitivo en las diferentes líneas de negocios manufactureros priorizados por el MCPEC (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad) en las siete regiones del País, para mejorar la competitividad y productividad de las empresas ecuatorianas.

El monto establecido para ello es de USD 31'952.000,00, el plazo de ejecución es de tres años y el responsable la Subsecretaría de Mi pymes y Artesanías.<sup>24</sup>

### **3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)**

Aproximadamente 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo<sup>25</sup>, representan más de

---

<sup>24</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (2011). [[http:// www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1384:programas-priorizados-2011&catid=36:noticias-recientes3](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1384:programas-priorizados-2011&catid=36:noticias-recientes3)], **Programas Priorizados 2011**. Consultado 25/04/2011, 22h27.

<sup>25</sup> GESTIO POLIS (2001). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/temarionegociosin>

la mitad del comercio internacional. Los negocios internacionales se centran principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otro. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a escala mundial.

En los últimos años las empresas multinacionales han comenzado a centrar su atención en los países en vías de desarrollo. Los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías multinacionales. Muchos pequeños negocios también se encuentran en este mercado, entre ellas hay industrias de servicios. Tradicionalmente las economías han considerado los servicios y los negocios pequeños como parte del sector de bajo impacto comercial.

Hoy las empresas pequeñas generan la mayor parte de los empleos; las grandes empresas multinacionales tienden a influir en el éxito de las compañías pequeñas porque les compran bienes y servicios.<sup>26</sup>

---

ternal.htm], *Temario de Negocios Internacionales*. Consultado 25/04/2011, 20h02.

<sup>26</sup> LÓPEZ CARLOS (2008). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no10/negociosinternacionales.htm>], *Negocios Internacionales*. Consultado 10-05-10, 11h24.

La comunidad Europea es la más grande del mundo, seguida por Asia y América del Norte. La mayor parte de esta actividad de exportación e importación se da en el área manufacturera como la maquinaria industrial, las computadoras, los televisores, las videocaseteras y otros aparatos electrónicos, sin olvidar a los servicios. Algunos de los productos más importantes que se exportan son computadoras, maquinaria agrícola, máquinas, herramienta, aparatos electrónicos, automóviles, calzado y ropa.

A medida que los países se han vuelto más ricos, realizan inversiones directas en regiones geográficas con buen potencial de crecimiento económico.<sup>27</sup> Actualmente el factor de éxito más importante es la competitividad en donde la eficiencia en precios y la logística juegan un rol fundamental.

#### **3.1.1.6 Cultura**

En caso de las pymes ecuatorianas, es el dueño quien imprime carácter, desde que se inicia la organización, es quien dicta en función a su forma de ser como será la cultura

---

<sup>27</sup> Op. Cit., (2008). [[http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/cat\\_sexp/pagans/eco/no10/negociosinternacionales.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/cat_sexp/pagans/eco/no10/negociosinternacionales.htm)], *Negocios Internacionales*. Consultado 10-05-10, 11h24.

corporativa u organizacional. La cultura corporativa ecuatoriana en las pymes de la industria manufacturera consta de normas que rigen el desempeño de sus empleados, permite ajustar los puestos según las necesidades de la pyme y las funciones son establecidas para cada puesto pero a su vez se tiene la idea de que todos debe saber de todo para que nadie se vuelva indispensable.<sup>28 29</sup>

### 3.1.1.7 Diversidad laboral

La globalización y la fragmentación de los mercados han multiplicado el número de modelos de relaciones de trabajo existente dentro de un mismo país, por lo que existe aumento en la importancia que asume la pyme como centro de decisión y de orientación estratégica en materia de recursos humanos y de relaciones de trabajo.

El proceso de transformación global y de apertura económica ha conducido a que se redefinan las relaciones de poder entre el Estado y los grupos sociales.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Cultura-Corporativa/1674391.html>], **Cultura Corporativa**. Consultado 25 de abril de 2011, 21h21.

<sup>29</sup> ACOSTA C. (2007). [<http://www.pucp.edu.pe/congreso/cibim8/pdf/25/25-16.pdf>], **Estudio de los Factores Económicos, Sociopolíticos y Culturales que afectan a la Ingeniería de Diseño y Manufactura Automotriz en México**. Consultado 11-05-10, 23:15.

<sup>30</sup> APARICIO R. (2000). [<http://sala.clacso.edu.ar/gsd1252/cgi-bin/library?e=d-000-00---0becas--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11--1-es-50---20-about---00031-001-1-0utfZz-800&cl=CL3.1&d=H ASH7c00b89e3acc316a8820fc&x=>], **Relaciones Laborales en la Industria Manufacturera de la Confección de Prendas de**

El crecimiento de la industria manufacturera, las nuevas tecnologías, informática y comunicaciones, han acortado distancias entre países, y han incidido en la internacionalización de los mercados y en la concepción de, gestión y destino de las organizaciones.<sup>31</sup>

En Ecuador las pymes cubren el 70% de la fuerza laboral, apoyando enormemente a la sociedad pues sería alto el grado de desempleo en el país al desaparecer estas, pero por muy importante que puedan ser, tampoco deben dejar de lado la ética y buen trato con sus colaboradores. Se ha investigado que 12.44% de empleados en una PYME tiene nivel profesional y 1,32% nivel de post-grado.

Sin embargo en el aspecto laboral las pymes pertenecientes a la industria y entre ellas la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores no realizan o procuran las actividades de capacitación entre

---

*Vestir en la década de los noventa.* Consultado 11-05-10, 22h50

<sup>31</sup> MAYO M. (2008). [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera .php>], **La Gestión de la Diversidad.** Consultado 11/05/10, 21h1



su personal. Es así que apenas un 35,2% de personal de las pymes ha recibido capacitación.<sup>32 33</sup>

Con su Gobierno actual, Ecuador ha fomentado la inclusión laboral de los discapacitados lo cual ha tenido mayor acogida en el sector privado y entre ellas encontramos a las pymes de la industria manufacturera, parte de las empresas privadas en incluir a discapacitados dentro de la fuerza laboral.<sup>34</sup>

Cabe señalar que entre 1999 y 2002 la generación de empleo por parte del sector de la industria manufacturera creció dejando atrás las crisis de otros años, “sin embargo en el periodo 2003 y 2004 la generación de empleos nuevos en el sector industrial prácticamente se estancó, por lo cual el incremento del valor agregado en estos años estaría asociado a aumentos en el stock de capital<sup>4</sup> y a una mejor utilización de los factores productivos”<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> RAFAELA (2001). [<http://redpymes.org.ar/R06/Red%20Pymes%20Rafaela2001%20DT02.pdf>], **Reunión Anual Red Pymes Mercosur**. Consultado 20/04/2011, 23h59.

<sup>33</sup> VERGARA K. (2010). [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>], **Industria manufacturera y de fabricación**. Consultado 11/06/2010, 21h41.

<sup>34</sup> ANDALUZ J. (2008). [<http://inclusionlaboral.blogspot.com/2008/02/ecuador-discapitados-inclusion-laboral.html>], **Discapitados: inclusión laboral tiene acogida**. Consultado 20/04/2011, 23h30.

<sup>35</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2007). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf>], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles**. Consultado 20-07-2011, 22h52.

### 3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

#### 3.1.2.1 Competidores

Muchos empresarios ecuatorianos se emocionan con la gran cantidad de protecciones arancelarias existentes en Quito que tratan de proteger como a hijo a los empresarios nacionales, esto no está mal, pero debe verse en el sentido de que competidores nacionales y extranjeros siempre existirán y debe y puede responderse a esto con productos de calidad, servicios y ofertas. Solo pensando con mente de empresarios en grande Ecuador tendrá competidores nacionales capaces de enfrentar a los competidores extranjeros. “Todo eso sin necesidad de que el gobierno ecuatoriano gaste en una campaña que promueva la frase o le imponga a todos los ecuatorianos el costo de un arancel que protege a determinado grupo de empresarios” (Calderón Gabriela; 2010)<sup>36</sup>. La medida tomada de disminuir el valor arancelario permite corregir el desequilibrio existente en especial a lo relacionado con valores de importación de productos

---

<sup>36</sup> CALDERÓN G. (2010). [<http://www.elcato.org/ecuador-la-industria-textil-necesita-competencia>], Ecuador: La Industria Textil Necesita Competencia. Consultado 20-07-2011, 22h18

Asiáticos, un muy importante competidor, que ocasionan pérdida de competitividad para la producción ecuatoriana.<sup>37</sup>

El bajo dinamismo de las exportaciones entre el periodo 2004-2005 refleja una baja competitividad del sector textil, enfrentando en el mercado local una competencia mayor de producto importado, esto muestra que los competidores son cada vez más fuertes. Para 2005, 69% de importaciones provinieron de Colombia (36%), China (17%), Perú (8%) y Estados Unidos (8%).

“La tendencia de las importaciones desde Colombia y China y Perú en general ha sido creciente; mientras las importaciones provenientes de Estados Unidos muestran una tendencia decreciente” (BCE, 2007). China es uno de los competidores más duros que debe enfrentar la industria ecuatoriana. A menor grado de diferenciación mayor es el grado de competencia.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> DIARIO HOY (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/satisfaccion-en-sector-textil-por-la-aprobacion-de-un-arancel-mixto-394097.html>], **Satisfacción en sector textil por la aprobación de un arancel mixto**. Consultado 20-07-2011, 22h22.

<sup>38</sup> Op. Cit., (2007). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf>], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles**. Consultado 20-07-2011, 23h05.

Lamentablemente existen muchas debilidades que debe enfrentar este sector industrial una de ellas es que presenta bastante obsolescencia en cuanto a maquinaria y equipos, políticas de incentivos aplicadas desde los años 90 poco favorables para el crecimiento, baja productividad, entre otras estas son las más sobresalientes. Así también se presentan fortalezas para el sector industrial como es la existencia de una línea de financiamiento de 150 millones de dólares a través del Banco del IESS, BIESS con períodos de gracia de 5 a 10 años dependiendo también del tipo de industria manufacturera con un 5% de tasas de interés.

Otra fortaleza es la reorientación del programa Renova Industrial que busca mejorar la infraestructura productiva, el Gobierno busca implementar políticas que mejoren el nivel de innovación, capacitación para generar empleo productivo. “solo a través de la política arancelaria hoy el país, a la fecha, ha logrado sustituir 560 millones de dólares en importaciones, lo cual mitiga los niveles de presión en la balanza de pagos” (Ministra Sión Verónica, 2010)<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> SÁNCHEZ M. (2010). [[http://www.elnuevoempresario.com/emprendimiento\\_37061\\_sector-industrial-de-ecuador-crecio-68-y-las-exportaciones-20.php](http://www.elnuevoempresario.com/emprendimiento_37061_sector-industrial-de-ecuador-crecio-68-y-las-exportaciones-20.php)], **Sector Industrial de Ecuador creció 6.8% y las exportaciones 20%**. Consultado 20-08-2011, 0h07.

La gran amenaza es la falta de visión y preparación por parte de los empresarios ecuatorianos para saber reaccionar y actuar de forma inmediata y anticipada frente a los competidores extranjeros como Colombia, Perú, China, y otros.

### 3.1.2.2 Nuevos participantes

Una de las barreras de entrada que enfrenta el sector industrial ecuatoriano es la política crediticia que no oferta préstamos a largo plazo y que ha limitado el crecimiento de las pymes que se habría deseado.<sup>40</sup>

La economía se caracteriza por una demanda nacional limitada que enfrenta las dificultades del proceso productivo y de un escaso nivel tecnológico industrial. Además de la escasez de recurso humano calificado.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> UQUILLAS C. (2010). [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>], **El Modelo Económico Industrial en el Ecuador**. Consultado 18/09/2011, 15h03.

<sup>41</sup> COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES (2008). [[http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Worldwide/LAC\\_Programme/CAN-\\_POL\\_TICA\\_INDUSTRIAL-PER.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/LAC_Programme/CAN-_POL_TICA_INDUSTRIAL-PER.pdf)], **La Integración Regional y el Desarrollo Industrial Competitivo**. Consultado 18/09/2011, 18h41.

Encontramos como otra barrera de entrada al incremento dado en el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), por el cual las importaciones de materias primas como los productos intermedios de hierro y acero sin alear fueron afectadas, lo cual implica que los costos aumentaron y eso restó competitividad para el sector.<sup>42</sup>

Una barrera más, es el incremento en el índice de precios al productor afecta al sector de maquinarias y equipos porque se produce inflación, generando dificultad para entrar como nueva Pyme a competir. Además en 2008, las materias primas y los productos intermedios para la producción han tenido incrementos en los precios en 26.4 %, todo esto debido a la crisis económica mundial, así como el costo del transporte de las importaciones y de los servicios básicos; por lo tanto, la industria no se ve atractiva para la entrada de nuevos competidores.<sup>43</sup>

Dentro de las barreras de salida para el sector industrial están por un lado en el aspecto legal el despido, aumentando la tasa

---

<sup>42</sup>CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2009). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Impacto%20ISD%20Ms%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf>], **Efecto del aumento del ISD en los costos de producción**. Consultado 20/04/2011, 21h54.

<sup>43</sup>CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, (2008). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Impacto%20de%20la%20crisis%20economica%20mundial%20en%20el%20sector%20empresarial%20del%20Ecuador.pdf>], **Impactos de la crisis económica mundial en el sector empresarial del Ecuador**. Consultado 18/02/2011, 19h00.

de desempleo. Otra es incurrir en costos fijos de salida al tener que cancelar contratos con proveedores y clientes, estaría hablándose de altas sumas de dinero por multa debido a incumplimientos y afectación a terceros. Tenemos lo referente a los activos fijos especializados y de larga vida que haya adquirido la Pyme a precios elevados y que no estará en posibilidad de recuperar por los bajos precios de liquidación.

Recordemos que el adquirir tecnología de punta para mejorar la productividad de la industria es costoso y difícil de lograr. Por otro lado tenemos los altos costos de cambio que podrían generarse como parte del proceso de cambio de un sector a otro de ser el caso. Son estas algunas de las barreras de salida a considerarse por parte de cada Pyme involucrada en el sector de estudio.<sup>44</sup>

### **3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos**

Es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos. “Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada

---

<sup>44</sup>CABALLANO M. (2007). [E:\TESIS CAROL 3SEP11\TEMAS A ESTUDIAR PARA DEFENSA\Sectores Industriales.htm], **Análisis Estructural de los Sectores Industriales**. Consultado 18/09/2011, 19h47.

elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos.”<sup>45</sup>

Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos. Tampoco esto es tan lineal ya que depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de tales sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

#### 3.1.2.4 Clientes

El mercado externo más importante es Colombia donde se destina 46% de las exportaciones; otros mercados también importantes son Estados Unidos con el 21%, Perú 10% y Venezuela 10%, también está Perú.<sup>46</sup>

El mercado interno de las pymes en Ecuador puede dividirse en dos: sector privado 79% y sector público 21%. Sectores

---

<sup>45</sup> PORTER, Michael. (2000). *Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales*. México. Editorial Continental. 407p.

<sup>46</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2007). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf>], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles**. Consultado 20-07-2011, 23h05.



que se manejan de maneras distintas por ciertas políticas a cumplirse en el sector público. En el mercado externo el principal cliente y más viejo en la historia para los países de América Latina incluido Ecuador dentro de la industria manufacturera sector Fabricación de maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores es Estados Unidos al cual se exportó en el 2003 el valor de 1,291 miles USD FOB.<sup>47</sup>

Las exportaciones de la industria y sector en estudio son también a los mercados de Colombia y Perú 24,3%, Venezuela 10,8%, Bolivia 2,7%, Chile 10,8%, Centro América 5,4%, Mercosur 5,4%, Estados Unidos 5,4% y Europa 5,4%. Sin embargo algunas de las desventajas o debilidades que debe enfrentar este sector es la falta de capacidad para atender grandes volúmenes y falta de alianzas estratégicas para mejorar el aspecto productivo. Otra debilidad es la falta de conocimiento de los requisitos nacionales e internacionales para exportar y más aun de las normas multilaterales y bilaterales establecidas en los convenios internacionales.

---

<sup>47</sup> EGUEZ, P. (2004). [[http://www.cee.ec/files/doc\\_000008.ppt](http://www.cee.ec/files/doc_000008.ppt)], **Estrategias de las Pymes para competir en un mercado abierto con Estados Unidos. Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador.** Consultado 20/04/2011, 13h03.

Una desventaja enorme son los precios no competitivos a consecuencia de falta de capital de trabajo y altos costos de financiamiento, costos elevados por desperdicio en materia prima, entre otros.<sup>48</sup>

### 3.1.2.5 Proveedores

La industria manufacturera sector Fabricación de maquinaria y Equipo N.C.P. ha sido bastante incipiente en el Ecuador, poco desarrollada en cuanto a tecnología requerida. Esto debido a la falta de impulso para desarrollar investigación científica que colabore en la generación de nuevas tecnologías que permitan la elaboración o fabricación de maquinaria, productos y repuestos especializados. Es por esto que todo lo que esta industria tiene es importado y en el país lo que se hace en la mayoría de veces es simplemente ensamblaje. Recientemente para promover el que los propios empresarios nacionales sean proveedores mutuamente, se organizó la primera feria de negocios a la inversa, con la idea de facilitar la inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor productiva de los grandes empresarios.

---

<sup>48</sup> MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD, (2002). [[http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico\\_PYME.pdf](http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico_PYME.pdf)], **Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria**. Consultado 24/04/2011, 19h00.

Con la intención de que oferten sus bienes y servicios, la intención es que sea el empuje para convertirse en proveedores de grandes empresas existentes en Ecuador. Se llevó a cabo del 30 de agosto al 01 de septiembre 2011.<sup>49</sup>

Las importaciones para la industria representan el 43% de las importaciones totales, de las cuales el 62% son materias primas y el 38% bienes de capital. Las manufacturas de metales donde se puede incluir al sector de Maquinaria Equipo N.C.P. y sus subsectores representan el 6% de las exportaciones industriales totales. Se exportaron 237 millones de dólares en 2009, cayendo 1% en valor y 7% en volumen en relación al 2007.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL (2011). [<http://www.cig.org.ec/archivos/file/folleto%20ecuador%20industrial.pdf>], **Ecuador Industrial**. Consultado 18/08/2011, 23h27.

<sup>50</sup> Op. Cit., (2009). [[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)], **Estadísticas Económicas**. Consultado 22/06/2011, 23h35.

## 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

### 3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIU<sup>51</sup>

Las pymes de la industria manufacturera son importantes para la recuperación del crecimiento económico en el país debido por su actual aparición en gran número, acumulando el 25% de la población económicamente activa y 10% en la producción total, su existencia y permanencia dependerá de la correcta administración que no descuide ningún área funcional ni entorno de la Pyme. En Ecuador las pymes se consideran como empresa proveedora de servicios, productos e insumos. Las pymes deben tomar en cuenta aspectos estratégicos como el fomento de la unión empresarial para fines de producción, comercialización, aprovisionamiento de materia prima, compra de maquinaria y equipos, formas de financiación y capacitación por parte del Gobierno.<sup>52</sup> A continuación las pymes dentro del sector industrial de Quito según la Superintendencia de Compañías:

<sup>51</sup> JARRÍN FABIOLA (2010). [[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/documen\\_library/get\\_fil%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibskBD7PbLl9BqjmHpH5ikLbaSoEP0\\_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVlHgUA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/documen_library/get_fil%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibskBD7PbLl9BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVlHgUA)], *Sectores Industriales CIU*. Pontificia Universidad Católica de Quito.

<sup>52</sup> Buenas Tareas (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Ventajas-y-Desventajas/877938.html>], **Pymes Ventajas y Desventajas**. Consultado 21-08-2011. 15h53.

**SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE  
CIIU COMPAÑÍAS 2008)**

D.	<b>1</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
1511		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520		Elaboración de productos lácteos
1531		Elaboración de productos de molinería
1532		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533		Elaboración de alimentos preparados para animales
1541		Elaboración e productos de panadería
1543		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544		Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
1549		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551		Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552		Elaboración de vinos
1554		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>2</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
1600		Elaboración de productos de tabaco
	<b>3</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
1711		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles
1712		Acabado de productos textiles
1721		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722		Fabricación de tapices y alfombras
1723		Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729		Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730		Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	<b>4</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
1810		Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810		Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	<b>5</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA</b>
1911		Curtido y adobo de cueros
1912		Fabricación de maletas
1920		Fabricación de calzado
	<b>6</b>	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
2010		Aserrado y acepilladura de madera
2022		Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029		Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	<b>7</b>	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
2101		Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102		Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109		Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	<b>8</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES</b>
2211		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221		Actividades de impresión; Parte A
2221		Actividades de impresión; Parte B
2222		Actividades de servicios relacionados con la impresión

**SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE  
COMPAÑÍAS 2008)**

**CIIU**

	<b>10</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO</b>
2511		Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519		Fabricación de otros productos de caucho
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte B
	<b>11</b>	<b>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>
2610		Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691		Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693		Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695		Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696		Corte, tallado y acabado de la piedra
2699		Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	<b>12</b>	<b>FABRICACION DE METALES COMUNES</b>
2710		Industrias básicas de hierro y acero
	<b>13</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
2811		Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812		Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813		Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891		Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892		Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893		Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899		Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	<b>14</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
2911		Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912		Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913		Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914		Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915		Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919		Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921		Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922		Fabricación de máquinas herramienta
2924		Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925		Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929		Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	<b>15</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA</b>
3000		Fabricación de maquinaria de oficina
	<b>16</b>	<b>FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</b>
3110		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120		Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130		Fabricación de hilos y cables aislados
3190		Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico

**SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE  
COMPAÑÍAS 2008)**

**CIHU**

	<b>17</b>	<b>FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES</b>
3220		Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>18</b>	<b>FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES</b>
3311		Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312		Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313		Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320		Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<b>19</b>	<b>FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES</b>
3420		Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
3430		Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	<b>20</b>	<b>FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
3530		Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	<b>21</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
3610		Fabricación de muebles
3691		Fabricación de joyas y artículos conexos
3692		Fabricación de instrumentos de música
3693		Fabricación de artículos de deporte
3694		Fabricación de juegos y juguetes
3699		Otras industrias manufactureras N.C.P.
	<b>22</b>	<b>RECICLAMIENTO</b>
3710		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Fuente:	<a href="http://docs.google.com/viewer?a=v&amp;q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIHU+3.1&amp;hl=es&amp;pid=bl&amp;srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbLI9BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&amp;sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA">http://docs.google.com/viewer?a=v&amp;q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIHU+3.1&amp;hl=es&amp;pid=bl&amp;srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbLI9BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&amp;sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA</a>
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr. Proyecto de Investigación Empresas Manufactureras Quito, PYMES, 2010.	

### **3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES**

Los siguientes puntos han sido desarrollados en base a entrevistas realizadas a personas que conocen del tema y que se desenvuelven en lo que es la Industria Manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Así como de información obtenida del Banco Central del Ecuador.

#### **3.3.1 Reseña histórica de la Industria Manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

El hombre empezó utilizando herramientas rudimentarias que poco a poco fue perfeccionando hasta llegar a las que actualmente se utilizan en la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.

Se sabe que el progreso económico de un país depende en cierta medida de la riqueza natural y del modo empleado para obtenerla e incrementarla, he ahí lo importante e imprescindible de aprovecharlos disponiendo de herramientas y máquinas adecuados, haciendo posible el progreso y elevación del nivel de vida de las personas.



En el proceso de desarrollo de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. se destacan tres fases por las cuales se atravesó y son la fase manual que obligaba al hombre a asimilar las enseñanzas del oficio con una producción limitada y reducida, fase manufacturera interviene el factor humano, máquinas y herramientas y la fase fabril donde ya se organiza el trabajo entre hombre y máquinas para producir a gran escala.<sup>53</sup> En nuestro país esta industria da sus inicios a partir de una propuesta realizada por la CEPAL para América Latina de realizar nuestra propia producción y maquinaria relacionada con la misma. Todo lo que tenemos, materia prima, insumos y otros, es importado en gran parte de Estados Unidos y Europa. Entre el año 2003 y 2006 las industrias manufactureras presentaron una producción creciente, siendo el sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. la de mayor crecimiento, con una tasa anual promedio del 15.54 %.

Sin embargo, durante el período del actual gobierno, en los últimos cuatro años, la tasa de crecimiento de este sector fue menor que en el período anterior, igual al 5.6 %, luego de la industria de productos químicos, que presentó la mayor tasa de crecimiento (6 %), pero mayor que las tasas de crecimiento de

---

<sup>53</sup> RINCON DEL VAGO (2011). [<http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-industria.html>], **Historia de la Industria**. Consultado 14-08-2011. 17h01

otros sectores como el de alimentos y bebidas (4.1 %) o muebles (4.9 %). Estas modestas tasas de crecimiento, se debe en buena parte al estancamiento o reducción de la inversión privada en el país, consecuencia del deterioro del ambiente de negocios, continuos cambios en el marco legal, específicamente en materia tributaria y laboral.

El país no ha tenido una política comercial y de inversiones atractivas para la inversión nacional o extranjera; a pesar de la aprobación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y la creación de incentivos tributarios, hacen falta políticas económicas para brindar más seguridad a los inversionistas.<sup>54</sup>

### 3.3.2 Características y productos del Subsector

El subsector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., contiene pymes bastante antiguas que han debido enfrentar la carencia de desarrollo tecnológico en el país y que a su vez ha frenado en gran medida su crecimiento, volviéndolo lento en comparación con pymes de otros países. Pese a esto han

---

<sup>54</sup> Cámara de Industrias y Producción (2011). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/LibroCIP.pdf>], **Balance de los Primeros cuatro años del Gobierno de la Revolución Ciudadana**. Consultado 15-05-2011, 17h21

continuado luchando por existir y han aparecido nuevas empresas. Algunas de las ya existentes han preferido cambiar su giro de negocio, es decir en lugar de fabricar han preferido ofrecer simplemente servicio. Los productos más importantes del subsector son los repuestos para reparación de motores, entre estos tenemos lo que es pistones, rines, cojinetes o chapas de bancada, bielas, empaques de motor. Estos productos son utilizados conjuntamente con los carros de distintas marcas como son:

- Autos Americanos como Ford y Chevrolet.
- Autos Japoneses como Chevrolet, Suzuki, Nissan, Toyota y Mitsubishi.
- Autos Chinos como Kia Motors

Se toma siempre en cuenta la procedencia del vehículo pues según este se sabe de dónde importar el repuesto o si se lo puede fabricar.

De la calidad del repuesto depende el costo, y esto influye también en el precio para el cliente o consumidor final.

### **3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

El aporte más importante es la generación de empleo que permita una vida digna a las personas. La aportación al PIB que puede generar aunque este no sea muy alto. Su colaboración es más con la clase media que posee autos, motocicletas, hornos, máquinas para la elaboración de alimentos y demás maquinaria que requiere de productos nuevos, repuestos o productos sustitutos y que no le sea fácil importar de otros países por su elevado costo.

Así también para con las empresas que requieren por sus actividades de los diferentes productos ofrecidos por los subsectores del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.

### **3.3.4 Desventajas en el contexto local del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

Todo sector y PYME en el mundo enfrenta siempre desventajas generadas por el mismo lugar o sociedad en la cual se establece y pretende crecer.

En Ecuador la principal desventaja a la cual se enfrenta las pymes correspondientes al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. son:

- La falta de estabilidad económica y política,
- La falta de transferencia de tecnología, esto por el alto costo y las dificultades para adquirirla,
- Poco recurso humano capacitado,
- Falta de desarrollo de habilidades comerciales, administrativas y gerenciales,
- Falta de ayuda en cuanto a la facilidad para adquirir préstamos,
- Falta de desarrollo en los programas creados por organismos del Gobierno dirigidos a las pymes, los cuales quizás no cubren las necesidades reales de este sector, para lo cual debería realizarse un estudio.

### **3.3.5 Recurso Humano del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

Se ha tratado de mantener el personal existente en las empresas y muy pocas plazas se abren pues se busca no incrementar el gasto de lo que representan los sueldos o salarios así como pagar las aportaciones al IESS por parte del patrono, y en caso de la PYME dar utilidades que estas se reduzcan aún más. Por estas razones se procura trabajar y que sea suficiente el personal existente.

Se contrata a personas con un nivel de preparación tecnológico en su mayoría, con cierto grado de experiencia dependiendo del trabajo o actividad que vaya a desempeñar dentro de la PYME. Se procura dar por lo menos una capacitación al año en medida de lo necesario y según las necesidades que se prevean. Por lo general suelen ser los mismos proveedores del producto quienes dan los cursos de capacitación a los empleados de las distintas empresas que adquieren los nuevos productos, porque como se sabe, el sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo maneja tecnología, máquinas y productos que requieren cierto nivel de conocimiento de lo que es y de su modo de utilización.

El país en este tema y más específicamente el Gobierno a través del Ministerio de Educación en conjunto con un organismo encargado específicamente del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., deberían preocuparse por ofrecer cursos a los que puedan acceder la gente que trabaja en este medio, ayudando con el crecimiento y desarrollo no solo de las personas sino también de la industria. Evitando que se importe motivando la producción ecuatoriana y mejorando precios para los consumidores.

### **3.3.6 Presencia del Marketing en el Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

La presencia de marketing en este sector no ha sido predominante. Ya que si observamos este tipo de PYME el lugar las instalaciones que utilizan en su mayoría son bastante sencillas y básicas.

Además de que al poseer un presupuesto limitado y designado para las cosas más importantes, sería un lujo invertir en publicidad que puede llegar a ser costosa y riesgosa si no se sabe cómo hacerla o si no se la hace de la manera correcta.

### **3.3.7 Proveedores y clientes del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

El sector posee varios proveedores entre los cuales están los proveedores nacionales e internacionales, de los que destacan localmente como más importantes y comunes para el sector son los siguientes:

- Guaranda Figueroa, ubicado en la Av. 10 de Agosto y el Labrador, ciudad Quito.
- Repuestos Cevallos, ubicado en la Av. 10 de Agosto y Orellana, ciudad Quito.
- Universal, ubicado en la Av. 10 de Agosto y Mañosca, ciudad Quito.
- Peñaherrera de Comercio, ciudad Guayaquil.
- Distribuidora Edi Mendoza, ciudad Guayaquil.

Los proveedores mencionados son los más comunes y conocidos a nivel nacional con lo que trabaja el sector. En cambio dentro de lo que es proveedores a nivel internacional se trabaja con:

- ICC de Taiwán
- Mesaco de Japón.
- Metaleve de Brasil



- Indoamérica de Estados Unidos

En cuanto a los clientes del sector tenemos a los consumidores finales es decir las personas interesadas en el producto o servicio ofrecido para si mismos. También están las empresas como clientes, entre ellas están la PYME Eléctrica de Quito, Policía, Vallejo Araujo, EICA y demás que suelen requerir del producto o servicio.

Debe mencionarse que se ha dado una disminución en el número de clientes debido en parte a la competencia y más aun por la importación de nuevos modelos de autos con tecnología diferente o más avanzada, que cada vez resulta más accesible al cliente adquirir uno nuevo en lugar de gastar en el arreglo del viejo auto.

En cuanto a las empresas estas también han disminuido en la frecuencia como clientes, pues poco a poco están incurriendo en la producción de sus propios productos, algo que no sería raro sabiendo que esto podría resultar más económico y a largo plazo más rentable.

### **3.3.8 Tipos de Financiamiento para el Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

Las pymes más antiguas en el sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. iniciaron con capital propio y han continuado por ese camino, tratando de evitar y en ocasiones sin pensar si quiera en la idea de un préstamo, pues consideran existe demasiada burocracia y papeleo para acceder a crédito. Sin olvidar las tasas de interés que suelen ser bastante elevadas. En contraste las nuevas empresas creadas dentro del sector aunque no todas, recurren al préstamo para empezar aparte de su capital propio. Quienes trabajan en este sector opinan que no existe financiamiento ya que todo el dinero percibido se gasta en una política de subsidios distribuidos de la siguiente manera:

- Diez mil millones de dólares destinados al petróleo.
- Diez millones de dólares a los bonos de vivienda, solidaridad y otros. Que lo único que hacen es generar un pueblo conformista y vago.

Con todo este dinero mal invertido en subsidios como los mencionados, se podría haber invertido en la creación de nuevas pymes en el sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo e incluso impulsando el crecimiento de las ya existentes.

Ayudándolas a enfrentar los avances tecnológicos que les permitieran producir y por ende brindar productos y servicios de calidad al cliente o consumidor final.

### **3.3.9 Alcance comercial del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

A pesar de existir una baja en el número de clientes y a su vez de ventas como consecuencia de esto, y pese también a la crisis vivida en el 2008 por la caída de los bancos americanos, las utilidades de las empresas del sector se han mantenido y en algunos casos incrementado aunque no en grandes porcentajes.

La explicación a esto es la subida de los costos y por ende el precio del producto o servicio al consumidor final. Entonces aunque el número de cliente baje cada año también cada año sube el costo de la materia prima, repuestos y demás productos importados.

### **3.3.10 Comparación con el enfoque global**

En comparación con el resto de países, la maquinaria utilizada en el país es menos avanzada ya que en países de Europa, Estados Unidos, Canadá y países de América Latina como Brasil, poseen maquinaria de mejor calidad y tecnología, mejores técnicas de proceso que vuelven el trabajo más eficiente realizado en menor tiempo. Recordemos que el tiempo es oro y a su vez el tiempo es dinero en este sector, el cliente se preferirá quedarse en lo posible con quien le ahorre tiempo y le de calidad aunque a veces tenga que pagar un poco más.

### **3.3.11 Responsabilidad social del o de los subsectores de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.**

La mayoría de fabricaciones puede implicar importantes costos sociales y ambientales. Los costos de limpieza de residuos peligrosos, por ejemplo, pueden superar los beneficios de un producto que se crea. Materiales peligrosos pueden exponer a los trabajadores a los riesgos para la salud.

Los países desarrollados regulan la actividad manufacturera con las leyes laborales y leyes ambientales.

En el país no hay un verdadero control sobre los subsectores del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. como son: fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, fabricación de equipo de elevación y manipulación, fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, fabricación de máquinas herramienta, fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, fabricación de otros tipos de armas de uso especial en las pymes de Quito, por el mismo hecho de no existir una estructura organizacional que como se dijo en páginas anteriores se encargue de dirigir, apoyar y controlar a este tipo de empresas.

## **4. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.1 ROL DE UN GERENTE**

El rol de un gerente es coordinar gente, procesos, y tiempos, además de verificar ideas nuevas para el cumplimiento de la producción del producto o servicio al que se dedique la PYME para la cual trabaja.

Contrata gente que está especializada en manejo de personal, proyectos de trabajo especializándose en distintas aéreas y con conocimiento pleno de cómo funcionan.

#### **4.1.1 Niveles Gerenciales**

Los niveles gerenciales se establecen con el propósito de crear un orden dentro de la PYME, donde la persona con mejor preparación, con aptitud y actitud para ejercer liderazgo toma el papel de líder dentro de la PYME. Distribuye funciones, establece objetivos y estrategias en base a su criterio y considerando también opiniones e ideas de sus subordinados o grupo de colaboradores.

La responsabilidad es distribuida teniendo en cuenta el nivel gerencial de cada persona dentro de la PYME, y la remuneración también.

Existen tres tipos de gerencia:

- Gerencia de Recursos Humanos se encarga de la contratación del personal adecuado para que la PYME obtenga mediante ellos lo que desea.
- Gerencia Administrativa en coordinación con la anterior verificando cosas como salarios, prestaciones, recursos, ventas, etc., de todo el papeleo que se necesite para el funcionamiento de la PYME.
- Gerencia de Producción, coordina y dirige todos los procesos para el correcto funcionamiento del servicio o la producción adecuada del producto que venda la PYME.

Estas tres aéreas serán brazos derechos del gerente, y apoyarán al mismo.

#### **4.1.1.1 Niveles gerenciales en las pymes**

En la Pyme podemos encontrar los siguientes niveles gerenciales:

- a) Gerente General
- b) Gerente Financiero

- c) Gerente Administrativo
- d) Gerente de Ventas y Marketing
- e) Jefe de Recursos Humanos
- f) Jefe de operaciones y logística

**4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación.**

Dentro del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo y sus subsectores descritos arriba, encontramos los siguientes tipos de niveles gerenciales más comunes, estos son:

- Forma 1:
  - a) Junta General
  - b) Presidenta de la compañía
  - c) Gerente General
  - d) Gerente de Recursos Humanos
  - e) Jefe Administrativo



f) Jefe de Operaciones

g) Jefe de Montaje

h) Jefe de Seguridad

- Forma 2:

a) Junta de Accionistas

b) Presidente

c) Gerente General

d) Gerente Recursos Humanos

e) Gerente de Ventas

f) Jefe de Planta

g) Jefe de Contabilidad

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

La gerencia viene a ser el cargo ocupado por un hombre o mujer en una PYME.

Ejecutivo de alto nivel que deberá ser capaz de desenvolverse adecuadamente y sus habilidades y competencias son aplicables para resolver y enfrentar las diferentes situaciones a las que se enfrente cada día.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> VICUÑA M., (2007). “El perfil del gerente general”. *Revista Capital*, Volumen 211, p.1.

Las funciones principales de un gerente general son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo, además de elegir al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

#### **4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME**

En un principio las funciones que realiza un gerente general de la PYME podrían ir desde direccionar la limpieza de la empresa, mensajería hasta las más importantes que son negociaciones con los clientes. Esto se mantiene hasta que la PYME comienza a crecer y se conforma una estructura funcional.

Para el Gerente General de una PYME, dentro de sus funciones esta el representar a la PYME legalmente, actuar y firmar en su nombre para las negociaciones, todo esto frente a terceros. Coordinar todos los recursos de que disponga dicha PYME guiado por el proceso de planificación, organización, dirección y control, a fin de alcanzar los objetivos propuestos en un plazo de tiempo previamente establecido.

Dentro de sus actividades regulares podríamos citar<sup>56</sup>:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la PYME a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la PYME actual y a futuro; funciones y cargos.
- Dirigir la PYME, tomar decisiones, supervisar y ser líder.
- Controlar actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar diferencias.
- Coordinar con los ayuda de su secretaria las reuniones, aumentar clientes, realizar compra de materiales, resolver desperfectos en la PYME.
- Contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar problemas de la PYME en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y otros.
- Realizar análisis financieros.

---

<sup>56</sup> ÁVILA R. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/organizacional talento/disenio-de-cargo-del-gerente-general.htm>], **Gerente General**. Consultado 10/06/10, 20h32.

**4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación.**

En la mayoría de pymes pertenecientes a este sector los Gerentes Generales entre varias de sus funciones principales está el dedicarse a la venta del producto o servicio en particular de los grandes montos, esto aparte de tener su personal de ventas, a buscar nuevos y potenciales clientes con los cuales negociar grandes ventas que permitan a la PYME recibir al final buenas utilidades o ingresos.

Aparte de esto los gerentes lo que hacen es controlar, vigilar supervisar, coordinar y ordenar cuando es necesario la realización de cada una de las actividades realizadas en la PYME, desde la más sencilla hasta la más compleja tarea.

Y estas tareas son las mismas para cualquiera de los subsectores descritos en la parte superior pertenecientes al Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P.

#### **4.1.3 Los Gerentes Funcionales**

Gerentes Funcionales son aquellos que se encargan exclusivamente de un área funcional.

Podría ser gerente de producción, gerente de marketing, gerente de ventas, gerente de recursos humanos, etc., todo dependerá del tamaño de la empresa o PYME y en cuantas áreas se encuentre dividida según sus necesidades.

##### **4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las pymes**

Dentro de una PYME los gerentes funcionales son los encargados de suministrar recursos y experiencia, pueden ser:

- ✓ Gerente Ventas
- ✓ Gerente de Marketing
- ✓ Gerente de Abastecimientos
- ✓ Gerente de Recursos Humanos

- ✓ Gerente Financiero
- ✓ Gerente Comercialización
- ✓ Gerente de Legales

**4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogares y quemadores, Fabricación de equipo de Manipulación y elevación.**

- Jefe de Taller, que se hace cargo de la producción de las partes y repuestos que pueden requerirse para cada una de las máquinas, automóviles y en si lo que produzca la PYME.
- Jefe de Finanzas, que se encargará de llevar a diario los números de la PYME de la manera más clara y transparente de manera que se puedan tomar decisiones en base a estos. Mantendrá las cuentas en orden, adecuado manejo del capital de trabajo, activo y pasivo.

- Jefe de Comercialización y Ventas, que se encargue del manejo comercial y por ende de los clientes.
- Supervisores de Taller, que se encargue de controlar talleres externos subcontratados.
- Jefe de Logística, que debe trabajar de manera coordinada con los Supervisores de Taller para la entrega de materiales necesarios para cumplir con sus órdenes de trabajo.

Los gerentes funcionales varían dentro de las pymes según las necesidades de éstas, es así que su estructura organizacional puede cambiar según el mercado se los exija. Lo importante es responder a las necesidades del cliente y satisfacerlas.

## 4.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

- **Robert Katz, 1986**

Robert Katz determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

**Habilidad técnica:** conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

**Habilidad conceptual:** capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción. Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo.



**Habilidad humanística** es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere. Transcurrido medio siglo desde la aparición, en 1955, del artículo de Katz en Harvard Business Review, sus planteamientos aún son citados con respeto por autores contemporáneos como Hersey, Robbins y Davis y Newstrom.<sup>57</sup>

- **Henry Mintzberg, 1989**

Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas.

---

<sup>57</sup> Katz, R. (1986). *El arte de un administrador efectivo*. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente, agrupándolos en conjuntos de roles interpersonales, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

**Figura ceremonial:** como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

**Líder motivador:** como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

**Enlace:** como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

**Monitor:** recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

**Diseminador:** comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

**Vocero:** envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

**Roles decisorios,** vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

**Emprendedor:** genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

**Manejador de perturbaciones:** atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

**Distribuidor de recursos:** asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

**Negociador:** atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins y Gibson<sup>58</sup>.

- **Edgar H. Schein, 1978**

Schein sugiere que muchos conflictos como por ejemplo huelgas donde los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violación al contrato psicológico no-escrito. Generalmente las empresas esperan un personal leal, reservado y discreto sobre aspectos vitales de la empresa que impactan en resultados económicos, administrativos y demás. Para ganar un empleado productivo debe existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores, de lo contrario al no existir correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir tampoco la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que debe considerarse que el contrato psicológico cambia permanentemente y debe ser continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como ancla de carrera, que se relaciona con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada

---

<sup>58</sup> Mintzberg, H. (1986). *La alta dirección: mitos y realidades*. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vividas durante sus inicios en la empresa. Es usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando se los transfiere de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen o bien se auto-expulse de la empresa. Las organizaciones no deben olvidar destinar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. La función más importante de un Líder es manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein menciona que el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso una fusión entre dos empresas. Para Edgar Schein la mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a un modelo social, económico o de auto-realización. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas

sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones.<sup>59</sup>

Para Schein según investigaciones de liderazgo es posible, que lo único importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y solo mediante el conocimiento de esta, puede entenderse el comportamiento y las reacciones de los miembros de una organización ante condiciones internas y presiones externas, que determinarán un nivel específico de desempeño y productividad.<sup>60</sup>

- **Hall, 1996**

El trabajo de los ejecutivos en las organizaciones contemporáneas se ha vuelto más complejo en las últimas décadas como producto de una serie de factores. Es así que en los últimos diez años se ha dado una apertura comercial al mercado más amplia, debido a reducciones arancelarias y mejores acuerdos entre países, y así se ha logrado mejorar el entorno para el desarrollo de lo que hoy llamamos PYME.

---

<sup>59</sup> Canelos M. (2009). [<http://www.sergerente.com.ar/teorias-del-liderazgo/>], **Teorías de Liderazgo**. Consultado 19/09/2011, 21h41.

<sup>60</sup> LÓPEZ J. (2010). [[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG15/modV\\_gestion\\_admon\\_nt/Unidad2/lec\\_26\\_edgar\\_schein.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG15/modV_gestion_admon_nt/Unidad2/lec_26_edgar_schein.pdf)], **Cultura Organizacional**. Consultado 19/09/2011, 22h27.

La tecnología de producción y servicio ha tenido una gran influencia en el trabajo de los ejecutivos, pues han debido tomar decisiones en cuanto a estas que podrían mejorar o no el trabajo de sus subordinados. Además, la tecnología ha permitido que los ejecutivos tengan al alcance y con la mayor rapidez información actualizada y de calidad, lo que a su vez ha incrementado el tomarse más tiempo para pensar en qué decisión tomar.

Con la apertura de los mercados la competencia ha crecido, acrecentando la necesidad de conocer e interactuar con personas de distintas culturas y países de cada rincón del mundo.

Todos los cambios antes mencionados han hecho que la forma de trabajar de los ejecutivos cambie y se adapte a los nuevos cambios, modificando también la estructura de las organizaciones.<sup>61</sup>

- **Drucker, 1954**

“Su análisis de la Administración, es una valiosa guía para los dirigentes de pymes que necesitan estudiar su propio rendimiento, diagnosticar sus propias fallas y mejorar su propia productividad, así como la de su compañía”<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> RAINERI A., (1998). “**Habilidades Gerenciales**”. *Revista ABANTE*, Vol. 1, No 2, pp. 213-233.

<sup>62</sup> SALAZAR R. (2000). [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm>], **Teoría Administrativa, Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker**. Consultado 11/06/10, 13h15.



Drucker propone ver el futuro como algo que ya pasó y viendo lo que pasó en el pasado podemos con más facilidad ver las consecuencias a futuro de decisiones tomadas.

Intenta codificar los principios de la gestión y prescribir las habilidades básicas para la eficiencia gerencial. Sus tres premisas básicas son:

- a) El reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual.
- b) La necesidad de que los ejecutivos desarrollen una mentalidad integral.
- c) Concepción de un objetivo corporativo.
- d) Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker

Lo principal es establecer el concepto de PYME dominante y única, eliminar la importancia del rendimiento mínimo para asegurar el funcionamiento y establecer unos objetivos detallados para todas las funciones vitales de la PYME<sup>63</sup>.

Drucker determinó ocho áreas críticas que requieren el cumplimiento mínimo de los objetivos para asegurar la vitalidad de una PYME:

---

<sup>63</sup> BUENAS TAREAS (2011). [[http://www.buenastareas.com/login.php?save\\_page=%2Fensayos%2FPeter-Drucker%2F36606.html](http://www.buenastareas.com/login.php?save_page=%2Fensayos%2FPeter-Drucker%2F36606.html)], **La Pyme**. Consultado 17/06/2011, 00h24.

- 1) Posición en el mercado
- 2) La productividad
- 3) Recursos materiales y financieros
- 4) La innovación
- 5) La rentabilidad
- 6) La contribución del trabajador
- 7) El rendimiento directivo
- 8) Responsabilidad publica

Algo importante que Drucker menciona es que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la PYME y cuales debería tener”<sup>64</sup>.

- **Otros**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada.

Entre estas habilidades tenemos:

---

<sup>64</sup> SALVADOR GUIDO (2005). [<http://www.qualityconsultant.com/gerentica/>], *Planificación Estratégica*. Consultado 08/06/10, 22h10.

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

El gerente debe dominar tres grandes grupos de habilidades gerenciales, para lograr el éxito en su organización:

Habilidades técnicas: Aquí se involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

- **Habilidades humanas:**

Es la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- **Habilidades conceptuales:**

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer. Las acciones no son necesariamente racionales y el resultado no es lo que una persona necesariamente quiera.

Las instituciones generalmente generan compromisos que reflejan los conflictos, los principales detentadores del poder, los distintos intereses, el poder desigual y la confusión que constituye la política<sup>65</sup>.

Las soluciones quedan ligadas a los problemas a causa de razones accidentales. Las instituciones están llenas de soluciones que están esperando a los problemas y quienes toman las decisiones se pongan a trabajar (March, 1982).

#### **4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional**

Una vez aprendido habilidades gerenciales los gerentes o jefes mejorarán en el tema de desarrollo organizacional. Puesto que su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar el organigrama que muestra la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

---

<sup>65</sup> GOMEZ L. (2003). [[http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_1/art2.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf)], **El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas**. Consultado 07/06/10, 20h00.

Un gerente dentro del Desarrollo Organizacional abordará, abordará un gran número de temas como los problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la PYME, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

#### **4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales**

Hay cuatro pasos principales para realizar una evaluación. Estos tienen el objeto de:

- Desarrollar un mapa gerencial preliminar para guiar la evaluación;
- Desarrollar y administrar el cuestionario para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de la PYME;
- Analizar resultados de encuesta y elaborar un mapa gerencial de su organización con posterioridad a la encuesta;
- Desarrollar e implementar un plan de acción para efectuar mejoras gerenciales.

Los factores relevantes de un modelo son:

- ✓ Indicadores: se utiliza como expresión cuantitativa para una meta.

- ✓ Variables de decisión: se encuentran bajo el control de quien toma la decisión.
- ✓ Variables Exógenas: no se tiene control.
- ✓ Variables Intermedias: relaciona las variables de decisión y variables exógenas con las medidas.
- ✓ Restricciones o políticas: limitaciones impuestas a las variables y su relación entre ellas.

Los modelos pueden ser simples o complejos de acuerdo a las variables en él.<sup>66</sup>

#### • MODELOS DE TOMA DE DECISIONES PARA EVALUAR HABILIDADES GERENCIALES

A continuación se describirá brevemente los modelos teóricos de toma de decisiones contemporáneos:

---

<sup>66</sup> PEREZ V. (2008). [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/diagnostico-de-habilidades-gerenciales.htm>], **Diagnóstico del Perfil de Habilidades Gerenciales**. Consultado 11/07/2011, 18h00.

✓        MODELO RACIONAL O CLÁSICO DE OPTIMIZACIÓN

Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones; o sea buscan la optimización.

✓        MODELO DE SATISFACCIÓN

Propone una realidad restringida, existe limitación cognitiva, muchas opciones inciertas. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia sus metas. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas. Suponen información incompleta y metas claras.

✓        MODELO DE SELECCIÓN

Las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, inciertas y difíciles de discernir lo que las lleva a decidir entre las alternativas que contienen varias mezclas en conflicto, la selección se hace con pequeños cambios incrementales y comparar las consecuencias.



### ✓ MODELO POLÍTICO

En este modelo las decisiones son el resultado de la competencia y la negociación entre los grupos de interés de la institución y los líderes claves de ésta.

### ✓ MODELO DEL BOTE DE BASURA

Considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. La toma de decisiones es en gran medida accidental y es el producto de un flujo de soluciones a problemas y situaciones que se asocian aleatoriamente.

### ENTORNO DE LOS MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Las decisiones gerenciales están basadas en los aspectos administrativos de una organización. Debemos ocupar modelos que se ajusten a la realidad y simplifiquen la realidad de tal forma que permita rescatar las características relevantes para apoyar a la toma de decisiones.

Los modelos se pueden clasificar en 3 distintas categorías dependiendo de la habilidad de predecir las consecuencias<sup>67</sup>:

- ✓ Bajo Certidumbre, Es más común en las decisiones operacionales.
- ✓ Bajo Riesgo, Las consecuencias dependen de algún evento probabilista.
- ✓ Bajo incertidumbre, No existe conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros.

Otro método es la Entrevista de Eventos Conductuales importante para la evaluación de competencia dentro del trabajo. Los datos obtenidos de esta entrevista son importantes para hipótesis acerca de competencias que predicen un desempeño en el trabajo y podrían ayudar a determinar información sobre habilidades gerenciales. Las competencias indican los modos en que una persona se comporta o piensa, a través de situaciones, y persisten por un periodo de tiempo. Los métodos de entrevista tradicionales no funcionan bien para identificar competencias. Numerosos estudios muestran que las entrevistas de selección inestructuradas y no-conductuales poseen poco poder para predecir quién hará buen trabajo en base a competencias y habilidades.

---

<sup>67</sup> MONOGRAFIAS (2001). [<http://www.monografias.com/trabajos17/toma-decisiones-gerenciales/toma-decisionesgerenciales.shtml#uso>], **Toma de decisiones**. Consultado 05/01/2011, 18h47.

El propósito del método de la EEC es ir más allá de lo que la gente dice que hace para encontrar lo que en verdad hacen. Además obtener descripciones muy detalladas acerca de cómo una persona hace su trabajo.<sup>68</sup>

Está también el Assessment, instrumento técnico para la evaluación de las personas, obteniendo información objetiva de cómo sería su reacción frente a diferentes actividades o circunstancias. Assessment ayuda a minimizar formas de sesgo que podrían ocurrir en una evaluación. Dentro de los Assessment podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment, éstas son<sup>69</sup>:

- Evalúan varias competencias.
- Integran varias técnicas.
- Participan algunos candidatos simultáneamente.
- Integran datos de diversos evaluadores.
- Cumplen varios objetivos como: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación en el personal.

---

<sup>68</sup> CONSULTORES PROFESIONALES (2011). [[http://www.psicus.cl:8080/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=268&Itemid=221](http://www.psicus.cl:8080/web/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=221)], **Competencias Laborales Beneficios de la Entrevista de Eventos Conductuales**. Consultado 04/10/2011, 21h11.

<sup>69</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007). [<http://www.pwc.com/py/es/assessment>], **Assessment**. Consultado 04/10/2011, 21h25.

#### 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

##### (Cross – Occupational Competences)

Este concepto de Cross – Occupational Competences fue desarrollado considerando la necesidad de acordar en una comprensión común las habilidades de nivel técnico que necesitan quienes tienen altos cargos ejecutivos para seguir siendo competitivos. De esta manera, la industria puede asegurarse de que son la contratación de trabajadores que pueden tener éxito en un siglo 21 en un entorno de fabricación avanzado.

A continuación se muestra una descripción más detallada de los Niveles y competencias<sup>70</sup>:

- **Nivel 1, Competencia Personal:** esta es esencial para todas las funciones de la vida diaria, no se limita a lo que se requieren en el lugar de trabajo y es valorada por los empleadores. Esta competencia nace de la convivencia en casa o en la comunidad.

---

<sup>70</sup>ADVANCED MANUFACTURIN (2011). [[http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.workingforamerica.org/toolkit/competency\\_models.asp&ei=2HokTMKZEMP8AaK5pixDw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&ved=0CCkQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3DCross%2B%25E2%2580%2593%2BOccupational%2BCompetences%26hl%3Des](http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.workingforamerica.org/toolkit/competency_models.asp&ei=2HokTMKZEMP8AaK5pixDw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&ved=0CCkQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3DCross%2B%25E2%2580%2593%2BOccupational%2BCompetences%26hl%3Des)], **Modelos de Competencia y Normas de Competencia**. Consultado 14/01/2011, 22h00.

- **Nivel 2,** Competencias Académicas: se aprenden en la escuela, incluyen las funciones cognitivas y estilos de pensamiento a aplicar en mayor o menor grado en la industria manufacturera.
- **Nivel 3,** Competencias Laborales: habilidades y características personales que sirven para demostrar eficiencia en el trabajo realizado.
- **Nivel 4,** Competencias Técnicas: necesarias para el desarrollo de una mano de obra eficiente y profesional.
- **Nivel 5,** Competencias técnicas específicas: son las habilidades técnicas requeridas para una ocupación específica.
- **Nivel 6,** Competencias de gestión: conocimientos y habilidades necesarias para ser un gerente competente en una PYME.

#### **4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios Autores**

El desarrollo de las habilidades gerenciales es primordial, puesto que constituye uno de los motores para el buen manejo y funcionamiento de las distintas pymes, grandes, medianas o pequeñas.

Generan también un cambio en el comportamiento, y eso hace que los jefes se vuelvan modelo a seguir, alguien a quien admiramos, generalmente porque nos hacía sentir tan bien como subordinados que queremos en presente o futuro ser igual con nuestros subordinados.

Teniendo conocimiento de habilidades gerenciales, gerentes y jefes, se convierten en líderes que saben motivar, trabajar en equipo, con habilidades de negociación, resolviendo conflictos y tomando decisiones que conducen al crecimiento económico y social de la pyme.

#### **4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN**

Schein considera centrales y necesarias las habilidades gerenciales para el buen desempeño laboral en lo que a cargos ejecutivos y gerenciales se refiere.

Categorizadas en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales. Según Schein los gerentes y ejecutivos deberán manejar correctamente las mencionadas habilidades, así podrán tomar decisiones apropiadas, conocer su entorno e identificar factores internos y externos a sus empresas. Además de ser herramientas que los ayudarán a enfrentar con preparación la compleja diversidad de actividades que deben desenvolver en sus cargos.

En cuanto a las habilidades de motivación y valores Schein destaca el compromiso que se tiene frente a la Empresa, su misión, objetivos, metas propuestas y logro de las mismas, dedicación al trabajo y ajuste entre los valores e intereses personales y los valores e intereses de la organización. Estos son relevantes para el compromiso y carrera laboral de los ejecutivos.

Schein se refiere a las habilidades analíticas como aquellas habilidades intelectuales, necesarias para ejercer una dirección efectiva por los gerentes. Demostrándolo “por ejemplo” en la habilidad para resolver problemas en situaciones “complejas” en prontas y adecuadas soluciones, en su capacidad de análisis e interpretación de la información, capacidad de conocerse así mismo en cuanto a sus fortalezas, debilidades en las cuales mejorar para no ser vulnerable frente a la competencia, amenazas de su entorno y oportunidades que debe saber observar y aprovechar de manera proactiva. Indispensables para dominar las nuevas tecnologías y procesar información.

En su tercer grupo, habilidades interpersonales, este autor indica que son todas aquellas que requerimos para relacionarnos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, y que con la práctica van mejorando. Éstas incluyen el desarrollo de un ambiente de colaboración entre subordinados, facilidad para influir sobre las personas que no se tiene un directo control, capacidad para la comunicación interpersonal. Útiles para ejercer una vida social armoniosa, amplia y duradera. Éste grupo de habilidades es el que permite el desarrollo de las habilidades emocionales.

El cuarto y último grupo de habilidades gerenciales mencionado por Schein, las habilidades emocionales, son las que cada persona utiliza para tomar decisiones independientemente de lo que digan otros ni dejándose influenciar, para enfrentar temas que resulten difíciles por su componente social, ser perseverantes frente a los obstáculos sin dejarse vencer, dar soluciones problemas que no faltan en el lugar de trabajo de manera oportuna y correcta. Los cargos ejecutivos o gerenciales, tienen cada vez mayor número de actividades, funciones y tareas, que requieren un alto rendimiento por parte de los directivos, socios y accionistas, que se considera importante y esencial el conocimiento y aplicación de las habilidades antes mencionadas y descritas<sup>71</sup>. Por fin las organizaciones han comprendido o empiezan en algunos casos a comprender que el éxito está en las personas. En la habilidad que la organización tenga para aprovechar el potencial muchas veces oculto de su capital humano<sup>72</sup>.

#### 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Henry Schein, nació en 1928, en Estados Unidos, lugar de residencia. Profesor de la Sloan School of Management del MIT, ha hecho una marca notable en el campo de desarrollo organizacional en

---

<sup>71</sup> RODRIGUEZ R. (2008). [<http://www.psicologiacentifica.com/bv/imprimir-351-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas**. Consultado 18/02/2011, 15h00.

<sup>72</sup> Op. Cit., [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Desarrollo-Organizacional/69583.html>], **Desarrollo Organizacional**. Consultado 18/01/2011, 11h15.



muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consultoría de procesos de grupo, y cultura organizacional.

Los premios destacados y a los cuales se ha hecho acreedor son: Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo de aprendizaje y el rendimiento de la Sociedad Americana de Directores de Formación, 2000. Everett Cherington Hughes Everett Hughes Cherington Premio Beca de Formación, 2000. Marion Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo directivo, 2002<sup>73</sup>.

Es conocido por:

- **Persuasión coercitiva**

Técnica de control mental, que por medio de creencias fundamentadas en el engaño, logra influenciar en las personas un determinado comportamiento.

- **Desarrollo organizacional**

Edgar Schein ha tenido un profundo y duradero impacto en lo relacionado a desarrollo organizacional pues ha sentado pilares fundamentales en relación al tema.

El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo.

---

<sup>73</sup> SCHEIN E. (2011). [[http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)], **Edgar Schein**. Consultado 25/03/2011, 19h00.

### • Desarrollo de la carrera

Debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la PYME. Algo que afecta mucho en la carrera personal dentro de la PYME según Schein es el contrato psicológico, que debe ser manejado cuidadosamente<sup>74</sup>.

### • Consultoría de procesos de grupo

Conjunto de actividades por parte del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que ocurre en su entorno, todo para mejorar su situación. Los clientes deben aprender a ver los problemas por sí mismos al participar en el proceso, es por eso que implica que el gerente y consultor tengan un período de diagnóstico conjunto.

### • Cultura organizacional

Se originó en 1980, Schein identifica tres niveles en la cultura organizacional, estos son:

- a) Los artefactos y comportamientos; que son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos.
- b) Los valores que defienden; un ejemplo la profesionalidad de los empleados.
- c) Hipótesis o supuestos; valores que la cultura representa, creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad.

---

<sup>74</sup> SCHEIN E. (2006). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill USA. p. 1

La utilidad del modelo de Schein está limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural generada por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales. Las creencias y valores fundamentales, para Schein, se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización<sup>75</sup>.

En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas<sup>76</sup>:

- a.- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- b.- Preservación de la cultura a través de la socialización.
- c.- Evolución natural y diferenciación.
- d.- Evolución guiada y cambio administrado.

---

<sup>75</sup> Op. Cit., (2006). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill USA. p. 2

<sup>76</sup>BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Desarrollo-Organizacional/69583.html>], **Desarrollo Organizacional**. Consultado 18/01/2011, 11h00.

### 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Schein observó que la forma en que una persona toma sus decisiones de trabajo se encuentra prefigurada en las decisiones que ha tomado en su etapa de formación y que todo ello va constituyendo un auto concepto que incluye tres aspectos coordinados entre sí:

- a) La percepción que se tiene de los propios talentos y capacidades
- b) Los valores básicos
- c) Los motivos y necesidades, que irán modificándose a lo largo del tiempo. Nadie precisa lo mismo en las primeras etapas de su inserción laboral, que en el momento en que se casa o tiene hijos.

Este fue un estudio realizado por Schein a lo largo de 20 años de investigación<sup>77</sup>.

### 4.3.3 Habilidades Propuestas:

- Habilidades Analíticas

La habilidad analítica se puede aprender mediante el observar, analizar y resolver, en el diario vivir y hacer de las

---

<sup>77</sup> CZIKK R. (2011). [<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37489>], ¿El final del concepto de “carrera”? Consultado 18/01/2011, 11h45.

cosas, todo esto nos servirá para generar varias alternativas que nos servirán para la solución de problemas, mejorar proyectos y otros. Se relaciona a la capacidad de análisis y diagnóstico.

- Habilidades Emocionales

Son base para un buen desarrollo profesional y vida personal de cada uno. Se apoya en la comprensión de uno mismo primero y luego se podrá comprender al resto.

Radican la capacidad de soportar importantes niveles de responsabilidad, ejerciendo el poder sin sentir vergüenza o culpa de decisiones que deben tomar.<sup>78</sup>

- Habilidades de Motivación y Valores

La habilidad de motivación no es nada fácil y a su vez es sumamente importante dentro de toda PYME. Pues con esta se busca que los que menos participen o se integren al grupo, lo hagan.

---

<sup>78</sup> GOLEMAN D. (1998). [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>], **Habilidades Emocionales**. Consultado 18/01/2011, 12h00.

La motivación tiene más peso en la productividad que las habilidades.

La motivación implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

La motivación puede nacer de una necesidad o bien puede ser inducida de forma externa. La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera.

- **Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales son importantes para influir, administrar, supervisar, dirigir y controlar a todos quienes conforme el capital humano de la PYME, con el propósito de guiarlas en la ejecución de las estrategias que a nos llevarán al logro de objetivos, crecimiento y rentabilidad de estas<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> NOVELLA A. (2005). [<http://www.lezgon.com/pdf/IB00000012/05%20ditorial.pdf>], **Habilidades**. Consultado 25-02-10, 15:30

**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P SUBSECTOR FABRICACIÓN DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, FABRICACIÓN DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VÁLVULAS, FABRICACIÓN DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENS DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISIÓN, FABRICACIÓN DE HORNOS, HOGUERAS Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACIÓN DE HOGARES, FABRICACIÓN DE EQUIPO DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL, FABRICACIÓN DE MÁQUINAS HERRAMIENTA, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE ARMAS DE USO ESPECIAL EN LAS PYMES DE QUITO**

Para la realización del presente capítulo, es importante mencionar que el formulario de la encuesta fue realizado por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales –FALIMAR.

## **5.1 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS GENERALES**

La encuesta fue elaborada de la siguiente manera:

- 92 preguntas, repartidas así: 12 preguntas para obtener información general básica de gerentes, jefes y supervisores; 80 preguntas de las cuales se asignó 20 para cada habilidad.
- Las preguntas se encuentran dentro de cinco grupos que son: el grupo de preguntas generales, analíticas, emocionales, preguntas de tipo interpersonal y de nivel emocional.
- El diseño y puesta en la web de la encuesta estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la PUCE, la misma que entregó los resultados, con la finalidad de facilitar el llenado de cada encuesta por parte de las personas a quienes iba dirigida la misma y de este modo evitar el papeleo y pérdida de hojas. Puesta la encuesta en la web la persona podía llenarla desde cualquier lugar y así evitar que la misma se pierda por una u otra razón.

### **5.1.1 Comparación entre Nivel Jerárquico y Género**

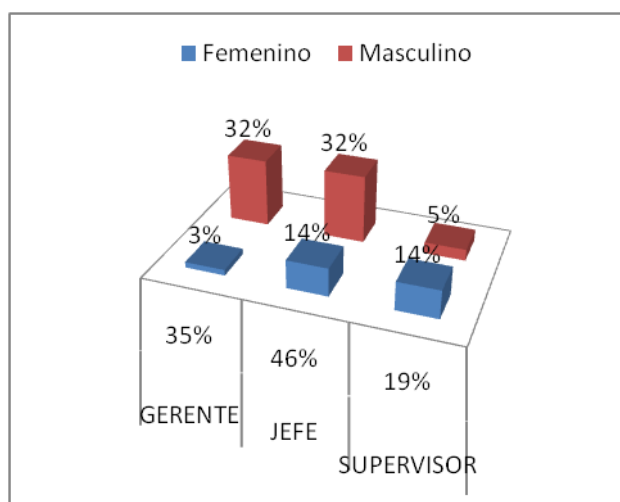
Realizando un análisis de la información preliminar, el cuadro adjunto indica que para niveles gerenciales muestra más tendencia el género



masculino, predominando en cargo de gerentes. Con un crecimiento considerable el género femenino para cargo de Jefe, sin embargo el otro género aún mantiene un porcentaje más alto en este cargo. En el cargo de Supervisor la tendencia es mayor en el género femenino.

Cuenta de Nivel jerárquico	Género		
PREGUNTA	Femenino	Masculino	Total general
Gerente	1	12	13
Jefe	5	12	17
Supervisor	5	2	7
Total general	11	26	37

**Gráfico 1: Comparación Entre Nivel Jerárquico y Género**



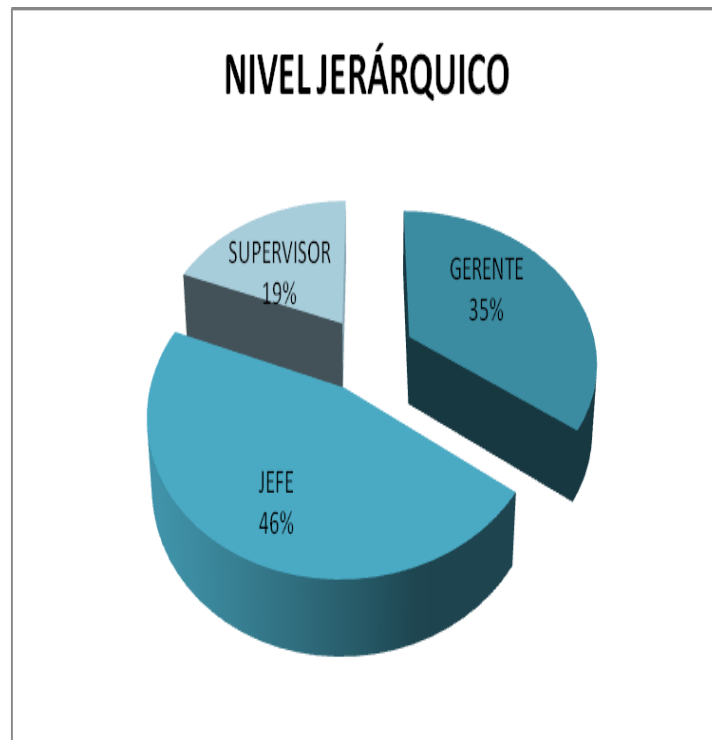
Nivel Jerárquico		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
GERENTE	35%	1	12	3%	32%
JEFE	46%	5	12	14%	32%
SUPERVISOR	19%	5	2	14%	5%

Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

### 5.1.2 Comparación entre Niveles Jerárquicos

En el gráfico 2, observamos que de los tres niveles jerárquicos, gerente, jefe y supervisor, la tendencia apunta hacia Jefe siendo el nivel jerárquico predominante entre los tres. Seguido por cargo de Gerente y quedando en último lugar el cargo de Supervisor.

Gráfico 2: **Comparación entre Niveles Jerárquicos**

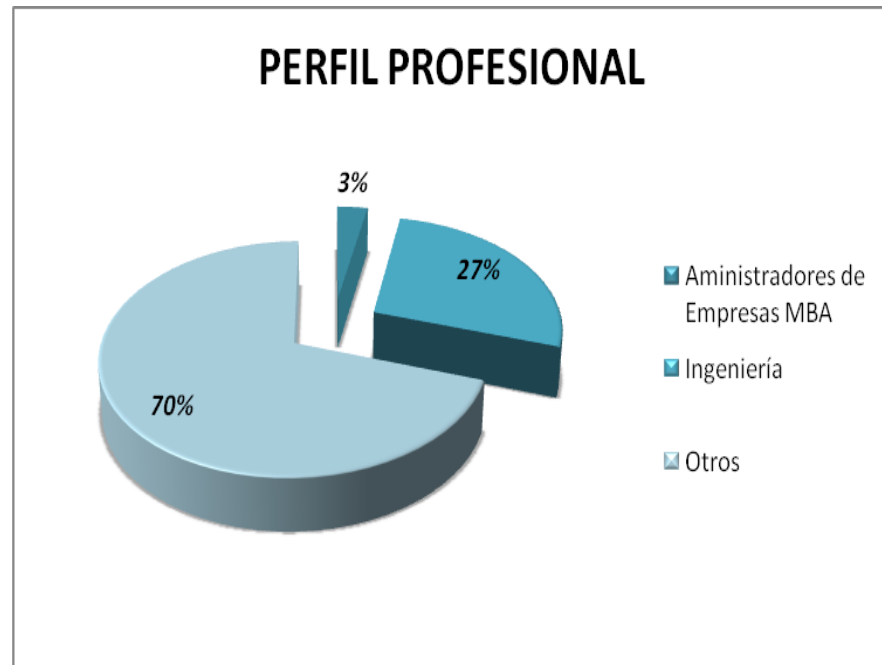


Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

### 5.1.3 Comparación entre Perfiles Profesionales

Dentro de las pymes del sector el perfil profesional predominante resultante de las encuestas realizadas es “Otros” con un 70% dentro de esta opción se podía especificar cuál era el estudio del encuestado esta especificación quedaba a voluntad del encuestado el detallarlo o no. Quedando como segundo tenemos Ingeniería con un 27% y quedando en un tercer lugar dentro de perfil profesional Administrador de empresas-MBA con apenas 3%.

Gráfico 3: Comparación entre Perfiles Profesionales

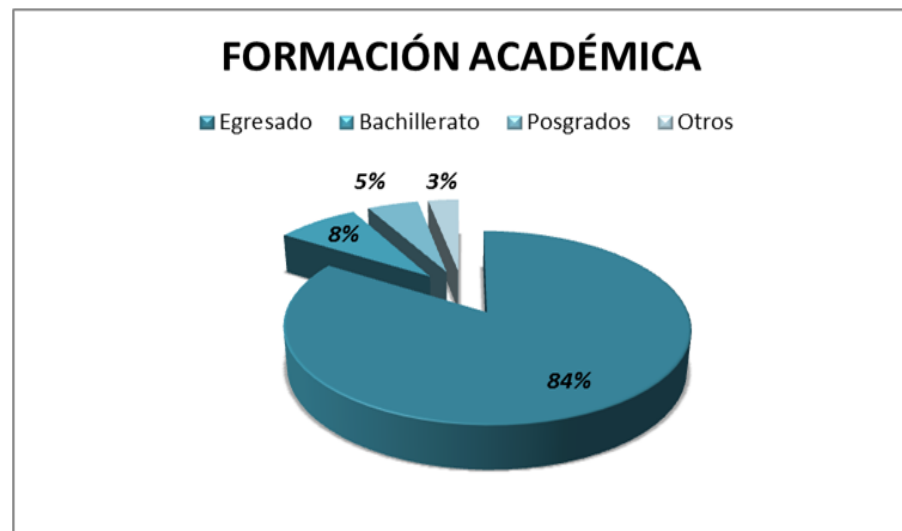


Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

#### 5.1.4 Comparación entre Formación Académica

Después de las encuestas encontramos que en las pymes del sector, en cuanto al tema de formación académica predomina el estado de Egresado o graduado de Universidad, esto indica que actualmente en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores de Quito, laboran personas cuyo nivel de educación llega a superior sin graduarse algo que debería preocupar y ser parte de las mejoras en cuanto a preparación de su personal que debe buscar cada Pyme. En segundo puesto está el Bachillerato con el 8%, en tercer lugar Posgrados con 5% y en cuarto lugar Otros con 3%:

Gráfico 4: Comparación entre Formación Académica

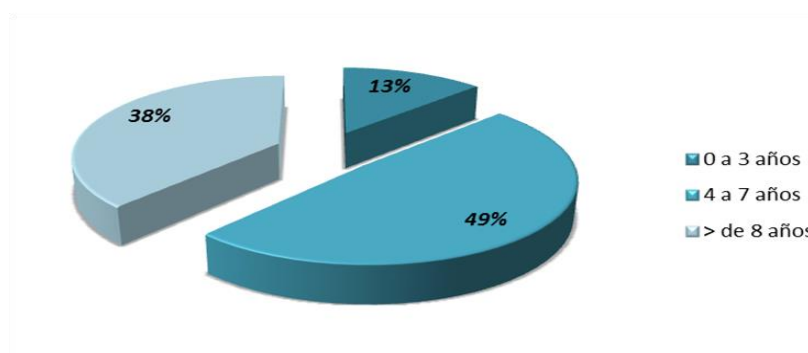


Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

### 5.1.5 Tiempo de permanencia en la PYME

El tiempo de permanencia del personal de una PYME del sector va de 4-7 años con 49% ocupa el primer lugar, indicando que el trato y estabilidad de la Pyme va mejorando lo cual motiva la permanencia de su personal que estaría quizás por llegar a un cincuenta por ciento con el tiempo, algo positivo que mejora las posibilidades de crecimiento empresarial y de sus empleados. En segundo lugar encontramos con más de 8 años un 38% de las personas dura este tiempo en la Pyme lo cual nos lleva a preguntarnos para una próxima investigación que obliga a este menor porcentaje de empleados a permanecer en la Pyme. Finalmente 0-3 años con 13% también nos hace preguntar qué empleados se encuentran en este grupo que cargos desempeñan y porque no duran tanto tiempo, tema importante a topar en próximos proyectos.

**Gráfico 5: Tiempo de Permanencia en la PYME**



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

## 5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

### 5.2.1 Motivación y Valores

Dentro del grupo de preguntas Motivación y Valores, la mayoría de empresas ubicadas dentro del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus diferentes subsectores, ponen mayor énfasis e interés al campo relacionado a este grupo de Habilidad “Motivación y Valores” así se evidencia por las encuestas realizadas, gran porcentaje de personas han respondido positivamente a todas las preguntas ubicadas dentro de este grupo de preguntas.

A continuación una explicación breve y concreta de cada sub-habilidad dentro de lo que es Habilidad de Motivación y Valores:

- Sub-habilidad ***Orientación al logro***, el componente principal de esta sub-habilidad es el no buscar excusas para dejar de hacer las cosas. Hay que atreverse y lanzarse para lograr cumplir objetivos y metas altas. Sin vergüenza ni temor de equivocarnos o predispuestos desde ya a que posiblemente fracasaremos. Esto es algo que debemos eliminar de nuestro modo de pensar.

- Sub-habilidad ***Orientación a la Supervisión y el Control***, uno de los trabajos más exigentes que debe cumplir un jefe o gerente es la difícil y exigente labor de la supervisión del trabajo ajeno, ya que para una buena supervisión se requiere más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión. Así como control de las actividades que deben ejecutarse a diario, manejo y buena distribución del tiempo. Es importante que las actividades o tareas a realizarse dentro del trabajo sean auto dirigidas, esto hará que las personas se esfuercen por hacerlo mejor y quedar bien frente a un superior, sintiendo y dando a notar que su trabajo es excelente, reduciendo errores que gastan tiempo.
- Sub-Habilidad **Compromiso con la Organización**, lo importante es la visión y el propósito compartido de tal forma que el empleado se identifique tanto con la tarea que esta llegue hasta cierto punto a ser parte de él. Para esto también la PYME debe contribuir brindando un ambiente agradable, acogedor y mostrando interés por sus empleados, solo ahí logra el resultado deseado que es el compromiso con la organización por parte del capital humano.

- Sub-Habilidad **Liderazgo**, todo gerente, jefe o supervisor, que tenga a cargo una o más personas debe tener las características y aptitudes requeridas para influir en sus subalternos de manera positiva, de manera que logre que trabajen con entusiasmo y encaminados a los objetivos comunes.
- Sub-Habilidad **Orientación al éxito**, es importante crear una expectativa de éxito alta y realista que nos influya a tener o conseguir un nivel de motivación suficiente para ejecutar las tareas, ánimo y aprecio o apego por el trabajo realizado. Entonces los jefes, gerentes y supervisores deben buscar esto, es decir guiar a sus subalternos a enfocar su orientación al éxito de modo que alcancen lo antes descrito.
- Sub-Habilidad **Asunción de riesgos**, estar listos para cumplir las metas de la organización y para esto dispuestos a asumir los riesgos que implica el camino a seguir para el logro de las mismas, no olvidemos que todo gran logro implica gran riesgo, por lo tanto una gran inversión significa un riesgo más alto. Además el puesto de jefe, gerente y supervisor, al tener gente a su mando implica asumir riesgos, como el dirigirlos o el que el error de uno puede afectar al grupo entero y debe guiárselos a la solución.



- Sub-Habilidad **Responsabilidad**, conforme se sube de cargo como gerentes, jefes o supervisores se incrementa la responsabilidad de funciones ya no solo de uno mismo sino también del grupo de personas a su cargo y del resultado en sí de su trabajo como equipo y líder del mismo.
- Sub-Habilidad **Orientación al crecimiento Personal**, dentro de toda Pyme lo importante es que el personal crezca, es decir mejore las habilidades que posee e incremente nuevas capacidades que ayuden a mejorar su rendimiento laboral. Los jefes no están para obstaculizar el trabajo de las personas o para hacerlo más complicado, sino para impulsar, apoyar y dar soluciones.
- Sub-Habilidad **Pensamiento Estratégico**, es la capacidad para analizar los diversos aspectos de un problema o situación y discernir las consecuencias para decidir el mejor camino de acción. Es importante pues contribuye al crecimiento empresarial.

- Sub-Habilidad **Autoconfianza**, cada jefe, gerente y supervisor, debe mostrar sin decaer suficiente confianza en sí mismo y capacidad para asumir retos y más aun en situaciones complejas. Manteniendo sus ideas y criterios con bases y fundamentos, en situaciones que lo ameriten y más aun frente a subalternos pues esto incrementa el respeto y confianza sobre él.

### 5.2.2 Habilidades Analíticas

A continuación una explicación breve y concreta de cada sub-habilidad dentro de lo que es Habilidad Analíticas:

- Sub-Habilidad **Aprendizaje Continuo**, un jefe y en sí cualquier persona que se encuentre inmersa no solo en el mundo laboral sino en cualquier actividad debe estar proactiva y predispuesta para aprender con rapidez de la experiencia identificando situaciones de riesgo o amenazas según el caso.
- Sub-Habilidad **Evaluación de Alternativas**, en diferentes situaciones que se presentan a diario se debe estar atento a la identificación, análisis y evaluación de alternativas

que se nos presenten según el momento y situación. Procurando ser rápidos y precisos en la solución o toma de decisiones.

- Sub-Habilidad **Configuración y abstracción de situaciones**, todo trabajo para que sea rápido y eficiente debe procurarse el trabajo en equipo y por lo tanto un problema o situación debe considerarse como un todo y solo de ser el caso y necesario, tratarlo como situación aislada.
- Sub-Habilidad **Visión Prospectiva**, es mirar la situación dentro del ámbito laboral como un conjunto colectivo de pensamientos, intereses, sentimientos y sensaciones que proyectan, a partir de una imagen estructurada para la construcción de un futuro compartido.
- Sub-Habilidad **Toma de Decisiones**, todo buen jefe, gerente o supervisor escucha opiniones, analiza situaciones, estudia las ventajas y desventajas que generaría cada posible decisión y en base a eso procede a tomar decisiones que apuntan a la consecución de objetivos previamente planteados en conjunto para la Pyme.

- Sub-Habilidad **Capacidad para obtener información relevante**, en base a la experiencia y conforme se van presentando nuevas situaciones en el diario trabajo, se van desarrollando habilidades y destrezas que nos permiten obtener información valiosa. Además de que nos volvemos más analíticos y rápidos para lograrlo.
- Sub-Habilidad **Creatividad e Ingenio**, importantes y necesarios para mejorar las actividades con el personal a cargo como para dar mejores soluciones y respuestas a dificultades presentadas.
- Sub-Habilidad **Autoevaluación**, capacidad de analizar nuestras propias debilidades y corregirlas, así como evaluar nuestras actividades diarias y comportamiento frente a los demás que podría afectar nuestro desempeño y relación laboral.
- Sub-Habilidad **Capacidad de Decisión**, sin esperar de mucho análisis e investigación con el tiempo se irá desarrollando según el tipo de trabajo que se realice, mientras más estemos en capacidad de tomar decisiones rápidas y precisas mejores resultados tendremos en el logro de objetivos.

- Sub-Habilidad **Identificación de problemas**, con la experiencia y conocimiento de los temas que giran en torno a la Pyme en la cual nos encontremos y manejo diario de diferentes situaciones mayor será nuestra facilidad para anticiparnos e identificar posibles problemas o dificultades que se den.

### 5.2.3 Habilidades Interpersonales

Este grupo de habilidades es muy importante ya que el ambiente que se maneja dentro de una PYME es una variable de gran importancia e impacto para el desenvolvimiento de las personas dentro de cada Pyme, motivante para el estado de ánimo de los empleados.

A continuación una explicación breve y concreta de cada sub-habilidad dentro de lo que es Habilidades Interpersonales:

- Sub-habilidad **Trabajo en Equipo**, es unir esfuerzos, ideas, conocimiento e información con el fin de lograr algo en beneficio empresarial y personal. Las personas deben a diario desarrollar tareas en conjunto

encaminadas a un objetivo común para alcanzar logros generales de la pyme.

- Sub-habilidad **Comunicación efectiva**, es el poder la facilidad de comunicación que todo jefe debe poseer para el buen entendimiento con su personal. Implica un proceso decisivo para el correcto entendimiento dentro de la organización, garantizando una retroalimentación de información en forma ascendente como descendente y que lleva a que la organización en un todo conozca los objetivos y lleve a cabo su trabajo de la mejor manera.
- Sub-habilidad **Selección efectiva de colaboradores**, capacidad para notar el potencial de cada persona y su aptitud y capacidad para cada actividad. Mejora el trabajo contar con personas de características afines para que se puedan desenvolver de la mejor manera, haciendo un ambiente laboral óptimo como el desarrollo de proyectos más satisfactorios.
- Sub-Habilidad **Desarrollo de personas**, es la capacidad de de generar o brindar la oportunidad de preparación

adecuada y oportuna mediante cursos, seminarios y demás formas de capacitación para el crecimiento del personal dentro de una organización.

- Sub-Habilidad **Influencia e impacto con colaboradores**, un buen jefe, gerente o supervisor, sabe cómo ser líder, como influir y ganarse a sus subalternos para que estos acepten y contribuyan con los cambios o mejoras realizados para manejar proceso dentro de la Pyme, el impacto positivo o negativo que se tiene con las personas se basa netamente en las relaciones que se puedan llegar a obtener.
- Sub-Habilidad **Diagnostico de Equipo**, la capacidad de evaluar y analizar al equipo de trabajo, es relevante para resolver debilidades y mejorar fortalezas. Esto ayuda a realizar correcciones, tomar decisiones que mejorarán las tareas en equipo.
- Sub-Habilidad **Confianza con colaboradores**, un buen ambiente de trabajo y sobre todo un efectivo liderazgo ayuda a fomentar la mutua confianza que debe

xistir entre colaboradores y solo así se puede manejar cualquier tipo de información sin temor alguno.

- Sub-Habilidad **Sentido de efectividad**, saber cuando un proceso, acto, tarea o actividad valen la pena continuar ejecutándolas. Se debe manejar correctamente a través de un análisis o criterio de evaluación que permita reconocer con rapidez la efectividad de las decisiones tomadas.
- Sub-Habilidad **Confianza con compañeros**, fundamental que exista la confianza mutua en el equipo de trabajo solo así se podrá trabajar a gusto y en un ambiente genuino donde nadie teme contar un error que se ha tenido o algún inconveniente, pues se sabrá se cuenta con el apoyo de los compañeros para resolverlo. Solo un 65% tiene la confianza de compartir información, y existe duda por el otro 35%, falta compromiso y más confidencialidad o los jefes no han sabido ganarse o incentivar ese celo profesional en cada persona a su cargo
- Sub-Habilidad **Facilitador**, es ser un mediador que orienta al equipo en el momento de ideas y opiniones que surgen por parte de todos y de esas tomar la más adecuada, aparte



posee capacidad para potenciar capacidades de todo su grupo de trabajo y así colocarlos en la mejor posición sabiendo que su trabajo será el adecuado, desarrolla la capacidad de comunicarse de manera óptima con sus colaboradores.

#### 5.2.4 Habilidades Emocionales

Explicación breve de cada sub-habilidad dentro de lo que es Habilidades Emocionales:

- Sub-Habilidad **Adaptación al cambio**, es la capacidad de acoplarse rápidamente al cambio, es decir, es la capacidad de identificar situaciones y momentos que requieren nuevas respuestas, previniendo las posibles consecuencias y generando estrategias para la eficaz gestión de personas y grupos diversos hacia el logro de los objetivos organizacionales
- Sub-Habilidad **Empatía**, conocida como inteligencia interpersonal, quien logra desarrollar esta sensibilidad podrá sentir de manera más cercana lo que otra persona está sintiendo, importante para jefes, gerentes y supervisores que deben procurar ocuparse también e notar que sucede

con sus subalternos, que es lo que hace que estén mal e impide su buen funcionamiento laboral.

- Sub-Habilidad **Adaptabilidad**, es la capacidad de adaptarse al medio que rodea al lugar de trabajo, es la flexibilidad de cada persona para trabajar de la misma manera eficiente en cualquier situación, aceptando los cambios como una oportunidad de desarrollo personal y profesional, sin dejar de medir las consecuencias.
- Sub-Habilidad **Responsabilidad Social**, es el compromiso que tiene un gerente para generar proyectos, planes y acciones orientadas a contribuir con el bienestar de la sociedad; de cumplir los objetivos empresariales sin afectar el entorno.
- Sub-Habilidad **Seguridad**, es la capacidad de creer y confiar en el trabajo realizado por uno mismo. Saber que se tienen los conocimientos, destrezas y cualidades apropiadas para cumplir cualquier tarea impuesta en el día a día.

- Sub-Habilidad **Capacidad para despedir personas**, el gerente o quien tenga personal a su cargo debe procurar tener tacto para hacer algo así, debe considerarse mucho la forma de ser de cada individuo e incluso su salud que podría verse afectada por una decisión así. El despido debe ser fundamentado, y siempre debe procurarse dar la debida oportunidad de defensa o rectificación de error, antes de proceder con algo tan drástico.
- Sub-Habilidad **Humildad y Sencillez**, una persona humilde y sencilla conquista más corazones, y en un nivel profesional más ayuda y colaboración por parte de sus compañeros de trabajo. Esto no es fácil de lograr, pues las presiones del día y diferentes situaciones que se presentan, generan cambios en el humor de cada individuo.
- Sub-Habilidad **Tolerancia al Riesgo**, es la capacidad de tomar decisiones, atravesar situaciones que impliquen cierto grado de riesgo, pero no dejarse dominar por este sino encontrar salidas, soluciones que nos den una ventaja.

- Sub-Habilidad **Sociabilidad**, forma de acoplarse al ambiente a las personas, capacidad de entablar relaciones personales, de comunicarse con los demás y genera un ambiente de armonía y buena comunicación.
- Sub-Habilidad **Resiliencia**, capacidad de cada persona para sobreponerse a cualquier situación difícil que pudiera generar algún tipo de trauma como familiar, fracasos, etc.

**5.3 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, Fabricación de equipo de elevación y manipulación, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, Fabricación de máquinas herramienta, Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, Fabricación de otros tipos de armas de uso especial con las promulgadas por Schein.**

Las tablas y gráfico presentados a continuación sirven para mostrar en que porcentaje se muestra la presencia de cada habilidad dentro del sector.

Se realizó una valoración de acuerdo a la escala definida para medir la presencia de cada habilidad, a cada pregunta de la encuesta se le dio un puntaje del 1 al 5. Teniendo; cada pregunta un puntaje máximo posible y, por tanto, cada subhabilidad.

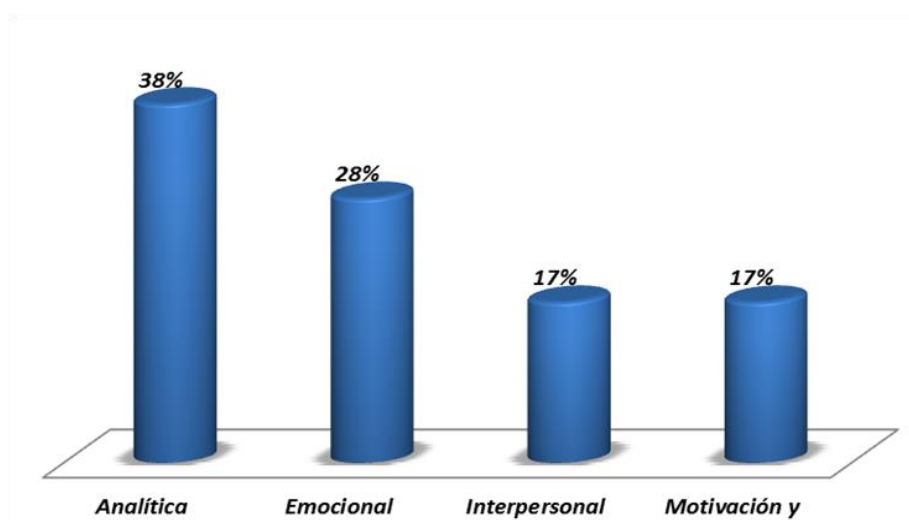
<i>N° ENCUESTAS</i>	<i>SUBHABILIDADES</i>	<i>PREGUNTAS POR HABILIDAD</i>	<i>PUNTAJE MÁXIMO POR PREGUNTA</i>	<i>TOTAL PUNTAJE MÁXIMO</i>
37	4	20	5	14800

Presentación de habilidades.

<b>DATOS</b>	<b>TOTAL</b>
Analítica	2845,0
Emocional	2068,3
Interpersonal	1282,3
Motivación y valores	1282,3
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7477,9</b>

De entre las habilidades presentadas, sobresale la Analítica; la Emocional se presenta en un segundo lugar y en tercer lugar tenemos a las habilidades Interpersonal y Motivación y valores.

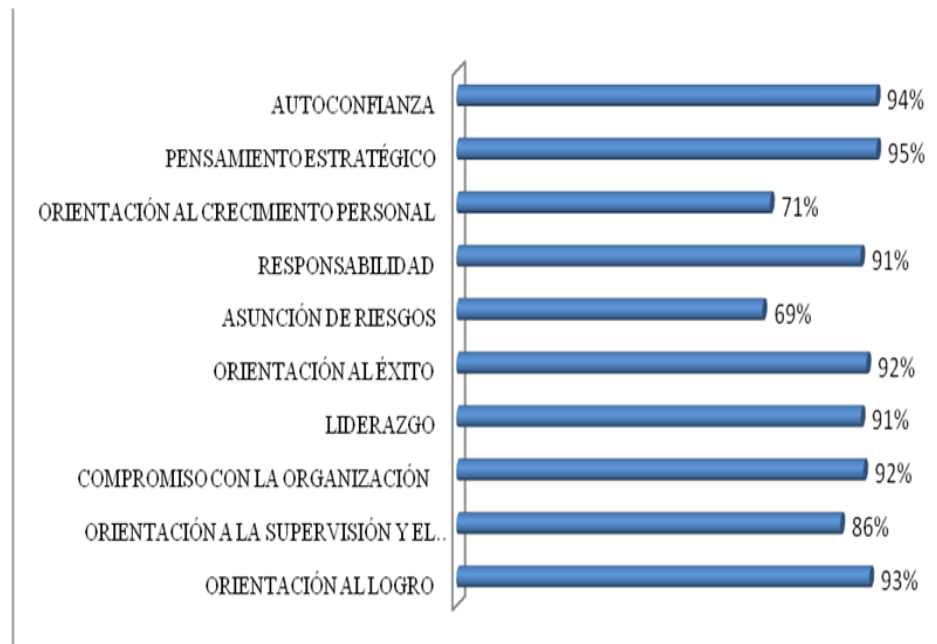
**Gráfico 6: Comparativo entre Habilidades**



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

### **5.3.1 Comparación de Motivación y Valores**

**Gráfico 7: Sub Habilidades Motivación y Valores Encontradas**



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Como se observa en el gráfico dentro del grupo de Habilidades de motivación y Valores sobresale la sub-habilidad Pensamiento Estratégico con 95%, esto indica que en la actualidad quienes manejan las empresas y ocupan un alto cargo con varias personas a su mando buscan el camino adecuado para lograr las metas y objetivos propuestos para la empresa basados también en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

Dentro de las más relevantes y con altos porcentajes está en segundo y tercer lugar la sub-habilidad Autoconfianza con 94% y sub-habilidad Orientación al Logro 93%. La sub-habilidad Autoconfianza, revela el grado de seguridad en las personas que dirigen a una o más personas lo cual es positivo pues las pymes requieren de personas completamente con confianza en lo que hacen de su conocimiento y potencial para trabajar. La autoconfianza es importante en quienes dirigen pymes para asumir situaciones que se presenten, gozar de confianza por parte de sus subalternos, quienes deben ver en ellos líderes pensantes que asumen con seguridad y firmeza las situaciones que se presenten, respaldados en su conocimiento y fuentes de información confiables.

Sub-habilidad Orientación al Logro, según el gráfico 7, indica a gerentes, jefes y supervisores les falta actuar con más velocidad y sentido de urgencia para cuando se presentan decisiones importantes para cumplir con competidores o superarlos, atendiendo necesidades del cliente o mejorar la organización.

Sub-habilidad orientación al éxito, tomando en cuenta el resultado de las encuestas, vemos que 86% de los encuestados, gerentes, jefes y supervisores, buscan la orientación al éxito.



Dentro de la orientación al éxito está el aceptar metas u objetivos que cumplan o formen parte de lo que necesitan hacer como parte de su autorrealización.

Sub-habilidad Compromiso con la Organización, según las encuestas el 68% de los encuestados entre jefes, gerentes y supervisores se sienten en verdad comprometidos con la organización. En una segunda oportunidad se podría investigar los factores que inciden en el nivel de compromiso de estas personas.

Sub-habilidad Responsabilidad, el 91%, las personas ponen el trabajo antes que sus intereses, esto reafirma la orientación al compromiso que existe por parte de la gente hacia la Pyme. Existe gran interés por realizar el trabajo con excelencia en beneficio de la Pyme a la cual pertenezcan.

Sub-habilidad Liderazgo, un 91% de las personas si asume un papel protagónico e influyente entre sus subalternos, pero quedaría abierta la pregunta en saber si lo hacen de manera positiva o negativa.

Sub-habilidad Orientación a la Supervisión y el Control, 86% de jefes, gerentes y supervisores están consientes de lo que es la Supervisión y Control del personal que se tiene a cargo y de cómo debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto, si esto es así y en verdad se da en las pymes, entonces vamos por buen camino para alcanzar mejores resultados. Además es importante que las actividades o tareas a realizarse dentro del trabajo sean auto dirigidas, esto hará que las personas se esfuercen por hacerlo mejor y quedar bien frente a un superior, sintiendo y dando a notar que su trabajo es excelente, reduciendo errores que gastan tiempo.

Sub-habilidad Orientación al Crecimiento Personal, como se muestra en la gráfica tiene un 71% que indica que jefes, gerentes y supervisores, procura estimular a las personas a desarrollar sus capacidades mientras una minoría aun no se moderniza y acepta que mientras más capacitados y con conocimiento se hallen los empleados o subalternos mejor será el desempeño, o al menos eso parecería.

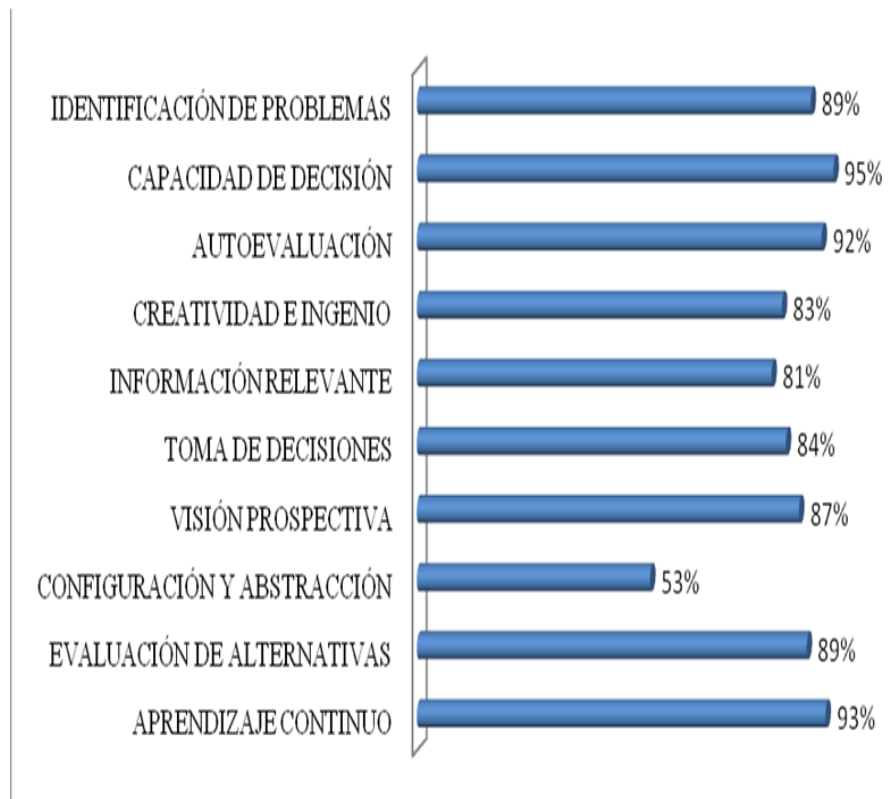
Sub-habilidad Asunción de Riesgos que ocupa el último lugar con un 59% indica que quienes dirigen las pymes prefieren permanecer en lo

común y cotidiano pero manteniendo el trabajo seguro, antes de arriesgarse a lo nuevo y crecer.

Acaso estamos llenos de temores, de que si sale algo mal no estamos respaldados ni seguros de continuar trabajando.

### 5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

HABILIDADES ANALÍTICAS	PUNTAJE
APRENDIZAJE CONTINUO	172
EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	164
CONFIGURACIÓN Y ABSTRACCIÓN	98
VISIÓN PROSPECTIVA	161
TOMA DE DECISIONES	155
INFORMACIÓN RELEVANTE	149
CREATIVIDAD E INGENIO	153
AUTOEVALUACIÓN	170
CAPACIDAD DE DECISIÓN	175
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	165

Gráfico 8: **Sub Habilidades Analíticas Encontradas**

Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Como una interpretación al gráfico expuesto, se puede mencionar la tendencia a la Capacidad de decisión; se nota una baja de resultado en la subhabilidad de Configuración y Abstracción.

Sub-habilidad Capacidad de Decisión, 95% de la gente aprende de la experiencia pues indican de manera afirmativa que consideran

consecuencias previas como enseñanza para las presentes y 89% analiza alternativas antes de cualquier decisión.

Sub-habilidad Aprendizaje Continuo, afirma un 93% que se aprende de las experiencias y es por eso que un 76% aplica nuevas formas de hacer las cosas.

Sub-habilidad Autoevaluación, un 92% analiza resultados e implementa cambios, algo positivo pues indica que aprenden de la experiencia y buscan mejorar procesos.

Sub-habilidad Identificación de Problemas, un 89% indica tener la habilidad de abstraer lo más relevante de cada caso, problema o situación, e identificar situaciones o problemas que podrían afectar, lo cual es excelente de esta manera se prevén inconvenientes que generan derroche de tiempo.

Sub-Habilidad Evaluación de Alternativas, un 89% de los encuestados procura valorar las alternativas a profundidad antes de tomar una decisión, siempre.

Sub-habilidad Visión Prospectiva, el 87% detecta un FODA del ambiente que rodea a la Pyme lo que es relevante para tomar decisiones y evaluar situaciones.

Sub-habilidad Toma de Decisiones, teniendo un 84% de líderes apuntan a la realización de los objetivos.

Sub-habilidad Creatividad e Ingenio, un 83% genera ideas originales en situaciones de trabajo, esto solo dice que la gente usa una vez las soluciones, pensando en otras o arriesgarse por otras que quizás daría más resultado

Sub-habilidad Información Relevante, un 81% distingue la información relevante, que sucede entonces con el resto, falta tal vez preparación y mayor capacidad de análisis.

Sub-habilidad Configuración y Abstracción, siendo la más baja con 53% en el gráfico presentado y con una débil presencia dentro del grupo de Habilidades Analíticas, solo este porcentaje se atreve presentar sus ideas, conceptos y pensamientos en algo real con alto grado de productividad.

### 5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

TRABAJO EN EQUIPO	175
COMUNICACIÓN EFECTIVA	165
SELECCIÓN EFECTIVA	161
DESARROLLO DE PERSONAS	164
IMPACTO CON COLABORADORES	145
DIAGNÓSTICO DE EQUIPO	148
CONFIANZA CON COLABORADORES	181
SENTIDO DE EFECTIVIDAD	180
CONFIANZA CON COMPAÑEROS	169
FACILITADOR	154

Gráfico 9: Sub Habilidades Interpersonales Encontradas



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Sub-habilidad Confianza con Colaboradores 98%, mayor presencia tiene dentro de este grupo de habilidades Interpersonales, los que dirigen una pyme siempre procuran crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Sub-habilidad Sentido de Efectividad, 97% ocupa también un alto grado de presencia dentro de este grupo de habilidades, los líderes siempre alinean a los colaboradores acorde a los objetivos de la organización, lo cual es importante para el desarrollo eficiente de las actividades laborales.

Sub-habilidad Trabajo en Equipo 95% procura generar un buen ambiente laboral que propicie el trabajar con ánimo y compromiso.

Sub-habilidad Confianza con Compañeros 91% tiene la confianza de compartir información, y existe algo de duda, falta compromiso y más confidencialidad o los jefes no han sabido ganarse o incentivar ese celo profesional en cada persona a su cargo para llegar a un 100%.

Sub-habilidad Comunicación Efectiva 89% comunica sus ideas u pensamiento en forma clara y persuasiva.



Sub-habilidad Desarrollo de Personas 89% procura generar nuevos contactos para compartir información y conocimiento con el resto de colaboradores.

Sub-habilidad Selección Efectiva de Colaboradores 87% siempre aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado en las actividades efectuadas.

Sub-habilidad Facilitador 83% siempre orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

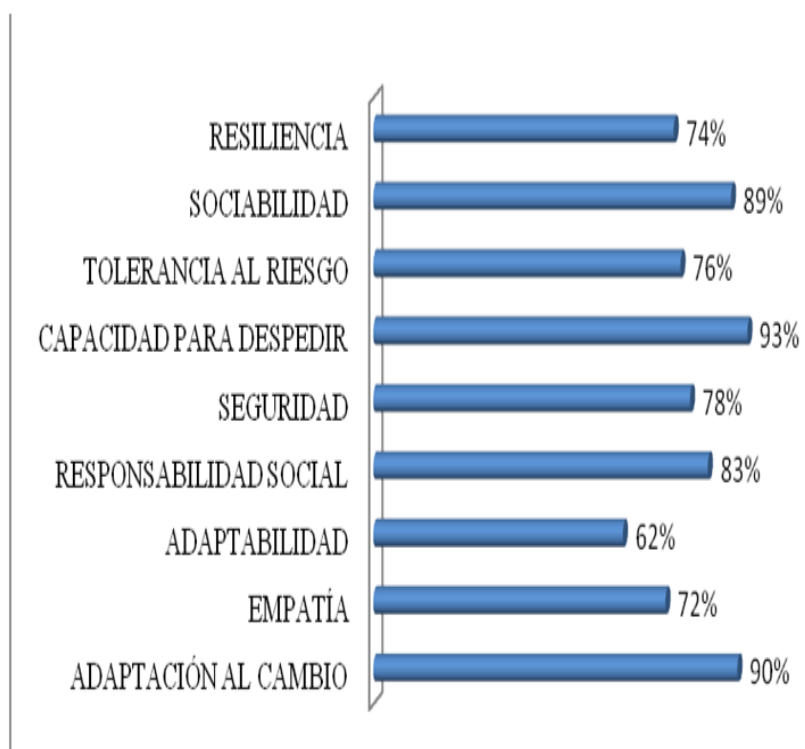
Sub-habilidad Diagnóstico de Equipo 80% algunas veces percibe situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

Sub-habilidad Influencia e Impacto con Colaboradores 78% casi siempre logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

### 5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

<b>HABILIDADES EMOCIONALES</b>	<b>PUNTAJE</b>
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	167
EMPATÍA	134
ADAPTABILIDAD	114
RESPONSABILIDAD SOCIAL	153
SEGURIDAD	145
CAPACIDAD PARA DESPEDIR	171
TOLERANCIA AL RIESGO	141
SOCIABILIDAD	164
RESILIENCIA	138

Gráfico 10: **Sub Habilidades Interpersonales Encontradas**



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Como interpretación al gráfico 10, se puede mencionar la tendencia de la sub habilidad Capacidad para Despedir Personas; con una baja de resultado en la sub habilidad Adaptabilidad.

Sub-habilidad Capacidad para Despedir Personas ocupa el primer lugar dentro de este grupo de sub habilidades con 93%, las encuestas demuestran que en su mayoría los despidos se realizan sin atender a la dignidad personal.

Sub-habilidad Adaptación al Cambio 90% se enfrenta y acepta con flexibilidad y versatilidad los cambios que pudieran generarse en bienestar de la Pyme y de quienes laboran en ella.

Sub-habilidad Sociabilidad 89% siempre procura generar relaciones productivas para bien de la organización.

Sub-habilidad Responsabilidad Social 83% promueve conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con responsabilidad empresarial.

Sub-habilidad Seguridad 78%, en su mayoría indica actuar siempre con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Sub-habilidad Resiliencia 74% indica que los líderes rara vez tienen dificultad para transformar amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

Sub-habilidad Empatía 72% algunas veces trata de entender al otro y comprender sus emociones como propias, es algo casi equilibrado, indica que no hay tanto desinterés por parte de los compañeros de trabajo entre sí sobre su estado de ánimo.

Sub-habilidad Adaptabilidad 62% rara vez le incomoda situaciones desconocidas, quiere decir que son personas orientadas al éxito que a pesar del riesgo tratan de dar soluciones originales y obtener al nuevo y positivo para la Pyme.

**5.4 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de pymes de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, Fabricación de equipo de elevación y manipulación, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, Fabricación de máquinas herramienta, Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, Fabricación de otros tipos de armas de uso especial.**

**SUB HABILIDADES MAS DESARROLLADAS DENTRO DE CADA HABILIDAD**

<b>HABILIDADES MOTIVACIÓN Y VALORES</b>	<b>HABILIDADES ANALÍTICAS</b>	<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	<b>HABILIDADES EMOCIONALES</b>
Pensamiento Estratégico	Capacidad de Decisión	Confianza con Colaboradores	Adaptación al Cambio
Autoconfianza	Aprendizaje Continuo	Sentido de Efectividad	
Orientación al Logro	Autoevaluación	Trabajo en Equipo	

Las habilidades de Motivación y Valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales presentan como se observa en la gráfica las sub habilidades más desarrolladas dentro de los Gerentes, Jefes y Supervisores respectivamente que superan el 90% de presencia. Estos datos se han dado como resultado del análisis realizado en el punto anterior 5.2.

#### 5.4.1 Identificación de Habilidades por Variables

En este punto se determina la presencia de las habilidades generales (analítica, interpersonal, emocional y motivación y valores) por cada variable, estas son género, nivel jerárquico, edad y años de experiencia.

Género	No. Encuestas	N° Habilidades	Preguntas por Sub Habilidad	Puntaje Max por pregunta	Puntaje Total
Masculino	26	4	20	5	<b>10400</b>
Femenino	11	4	20	5	<b>4400</b>

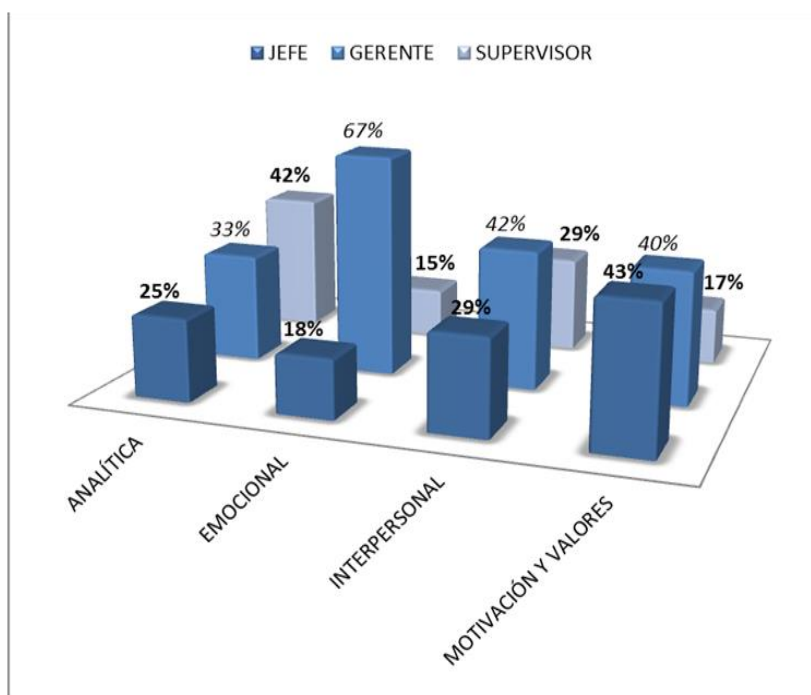
Masculino:  $(26 \times 4 \times 20 \times 5 = 10400)$  Femenino:  $(11 \times 4 \times 20 \times 5 = 4400)$

### 5.4.1.1 Identificación de Habilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico

#### Puntaje de Habilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico

<i>CARGO</i>	<i>N° ENCUESTAS</i>	<i>N° SUBHABILIDADES</i>	<i>PREGUNTAS POR SUBHABILIDAD</i>	<i>PUNTAJE MÁXIMO POR PREGUNTA</i>	<i>PUNTAJE TOTAL</i>
<b>GERENTE</b>	13	4	20	5	5200
<b>JEFE</b>	17	4	20	5	6800
<b>SUPERVISOR</b>	7	4	20	5	2800

Gráfico 12: Habilidades de acuerdo al Nivel Jerárquico



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Observando el gráfico 12, tenemos que la Habilidad Analítica está más desarrollada entre los Supervisores 42% seguido por Gerentes 33% y tercer lugar por Jefes 25%. La Habilidad Emocional predomina en los Gerente con 67%, seguida por Jefe 18% y Supervisor 15%. La Habilidad Interpersonal en primer lugar está en Gerente con 42%, y en igual porcenta 29% Jefe y Supervisor. La Habilidad Motivación y Valores más desarrollada en Jefe con 43%, segundo Gerente 40% y tercero Supervisor 17%.

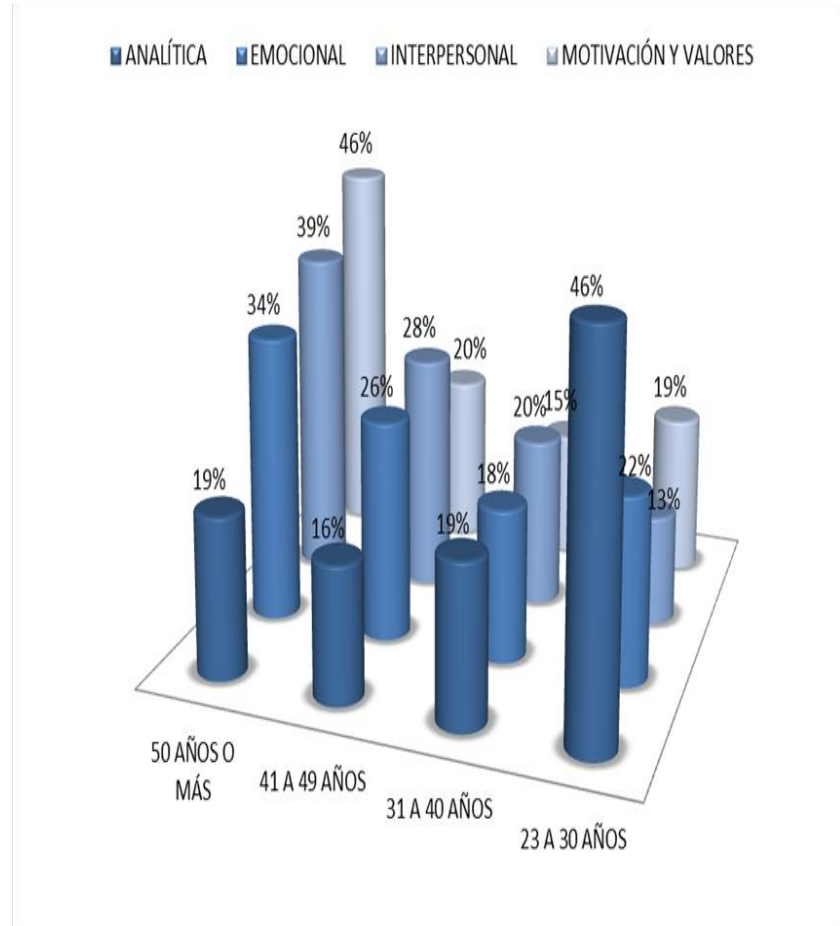
#### 5.4.1.3 Identificación de Habilidades de acuerdo al Rango de Edad

Habilidades acorde al rango de edad, según las encuestas se identificaron cuatro grupos de edad:

#### Puntaje de Habilidades de acuerdo al Rango de Edad

RANGO DE EDAD	N° ENCUESTAS	SUBHABILIDADES	PREGUNTAS POR SUBHABILIDAD	PUNTAJE MÁXIMO POR PREGUNTA	PUNTAJE MÁXIMO
50 AÑOS O MÁS	6	4	20	5	2400
41 A 49 AÑOS	9	4	20	5	3600
31 A 40 AÑOS	17	4	20	5	6800
23 A 30 AÑOS	5	4	20	5	2000



Gráfico 13: **Habilidades de acuerdo al Rango de Edad**

Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Atendiendo al Rango de Edad tenemos que la habilidad analítica entre las personas con 50 años o más ocupa a penas un 19%, habilidad emocional 34%, habilidad interpersonal 39% y habilidad motivación y valores 46% siendo la más desarrollada en este grupo.

En el grupo de personas de 41-49 años la habilidad interpersonal predomina con 28%, seguida de habilidad emocional 26%, habilidad motivación y valores 20% y habilidad analítica 16%.

Dentro del grupo de 31-40 años la habilidad interpersonal se antepone a las demás con 20%, seguida por habilidad analítica 19%, habilidad emocional 18, y habilidad motivación y valores 15%.

En el último grupo de 23-30 años tenemos en primer lugar la habilidad analítica con un alto porcentaje de 46% de todos los grupos esta habilidad es la que más sobresale en este, seguida por habilidad emocional 22%, habilidad motivación y valores 19% y habilidad interpersonal 13%.

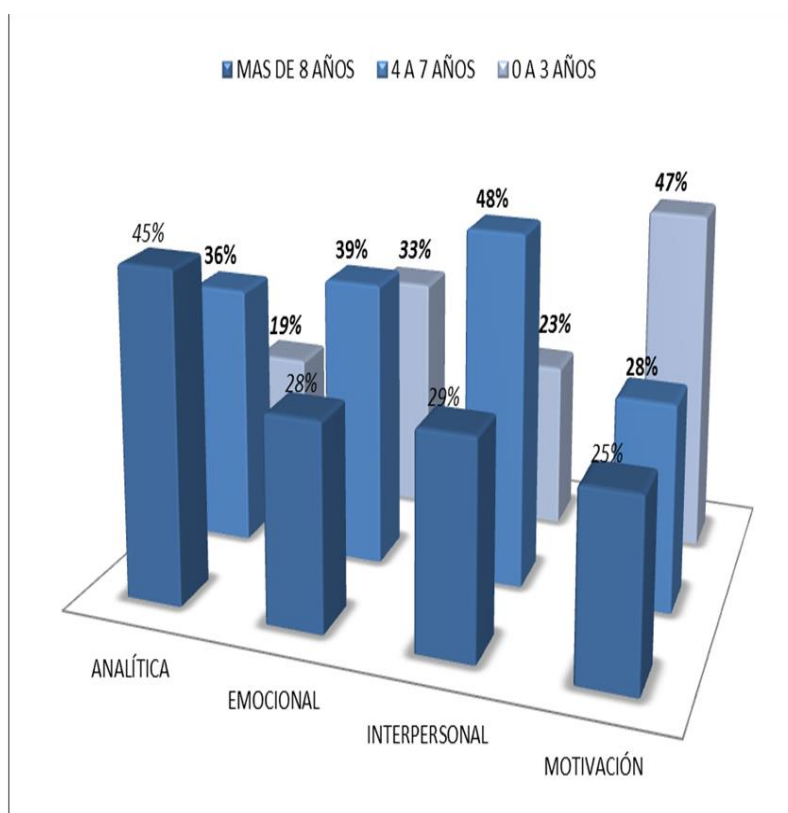
#### **5.4.1.4 Identificación de Habilidades de acuerdo a los Años de Experiencia**

En el siguiente cuadro observaremos las habilidades identificadas de acuerdo al tiempo de experiencia:

### Puntaje de habilidades de acuerdo a los Años de Experiencia

EXPERIENCIA	N° ENCUESTAS	SUBHABILIDADES	PREGUNTAS POR SUBHABILIDAD	PUNTAJE MÁXIMO POR PREGUNTA	PUNTAJE MÁXIMO TOTAL
MÁS DE 8 AÑOS	14	4	20	5	5600
4 A 7 AÑOS	18	4	20	5	7200
0 A 3 AÑOS	5	4	20	5	2000

Gráfico 14: Habilidades de acuerdo a los Años de Experiencia



Elaborado por: Carolina Muñoz, Proyecto Habilidades Gerenciales PYMES 2010.

Según los años de experiencia podemos observar en el gráfico 14 que la habilidad analítica es mayor dentro de los 8 años o más de experiencia, segundo grupo de 4-7 años con 36% y tercer grupo de 0-3 años con 19%. Habilidad emocional en el grupo de 4-7 años posee un primer lugar con 39% seguida por 0-3 años 33% y más de 8 años 28%.

Habilidad interpersonal con mayor porcentaje en grupo de 4-7 años de experiencia 48%, segundo más de 8 años 29% y tercero 0-3 años 23%. Habilidad motivación y valores con alto porcentaje 47% en grupo de 0-3 años de experiencia, seguido por 4-7 años 28%, y más de 8 años 25%.

**5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de pymes de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P., Subsector Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas, Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas, Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión, Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares, Fabricación de equipo de elevación y manipulación, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general, Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, Fabricación de máquinas herramienta, Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción, Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, Fabricación de otros tipos de armas de uso especial.**

**SUB HABILIDADES MENOS DESARROLLADAS DENTRO DE CADA HABILIDAD**

HABILIDADES MOTIVACIÓN Y VALORES	HABILIDADES ANALÍTICAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	HABILIDADES EMOCIONALES
Sub Habilidades más desarrolladas			
Asunción de Riesgos	Configuración y Abstracción de Situaciones	Influencia e Impactos con Colaboradores	Adaptabilidad
Orientación al Crecimiento Personal	Capacidad para obtener información relevante	Diagnósticos de Equipo	Empatía
			Tolerancia al Riesgo
			Seguridad

En base a los cálculos, análisis y gráficos presentados en los puntos anteriores, se han identificado las sub habilidades presentadas en la tabla como las menos aplicadas en los cargos directivos, son las diez sub habilidades con menor puntaje. Esto servirá como guía para realizar un mayor énfasis en desarrollar estas sub habilidades, dentro de cada habilidad, que no dejan de ser menos importantes y por lo mismo requieren de atención en saber que sucede con ellas en las pymes del sector.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Atendiendo al objetivo general de este proyecto, las habilidades gerenciales son importantes y requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de Quito correspondientes a la industria manufacturera sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores, contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein vendrían a ser: motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales.
- Considerando los objetivos específicos, empezamos por indicar que las habilidades analíticas que se necesitan para lograr un mejor desempeño en los cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores son necesarias para ejercer una dirección efectiva por los gerentes, y las más importante: habilidad para resolver problemas en situaciones complejas con prontas y adecuadas soluciones, capacidad de análisis e interpretación de la información.

Estas habilidades se pueden aprender mediante el observar, analizar y resolver, en el diario vivir y hacer de las cosas. Según resultado de las encuestas, dejar de considerar de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación y debería ser menor este porcentaje pues las cosas al menos dentro de las empresas no pueden ser consideradas de manera aislada pues siempre de una u otra forma están conectadas a otra situación y esta a su vez genera otra situación y sucesivamente. Es necesario identificar fuentes de recopilación de datos poco comunes como información valiosa para la organización hace falta la habilidad de lectura rápida y comprensiva. Es necesario que la toma de decisiones independiente de la opinión de otras personas se anule y se trabaje más en equipo.

- Dentro de las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores son la habilidad para formular ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.
- Las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores, son adecuadas para ejercer un cargo gerencial, destacando el compromiso que se tiene con la PYME. Ayudando a tener un ajuste entre los valores e intereses personales que todos tenemos, al igual que los valores e intereses de PYME.



Estas son relevantes para el compromiso y carrera laboral de los ejecutivos. Sin embargo esta habilidad no es nada fácil y a su vez es sumamente importante dentro de toda PYME. Falta propiciar actividades de trabajo auto dirigido, de cierta manera quizás sería bueno dejar la responsabilidad a cada persona de su trabajo pero a su vez es positivo porque en empresas sumamente grandes esto reduce la carga laboral del gerente o jefe pero no debería darse cuando uno es principiante o está allí para aprender, la mayor parte de personas en las empresas temen alentar a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.

- Las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores son aquellas que todos tenemos y requerimos para relacionarnos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, y que con la práctica van mejorando. Son importantes para influir, administrar, supervisar, dirigir y controlar a todos quienes conforme el capital humano de la PYME. Se mencionan: desarrollo de un ambiente de colaboración entre subordinados, facilidad para influir sobre las personas que no se tiene un directo control, capacidad para la comunicación interpersonal. A partir de la aplicación y uso de estas habilidades dan paso a las habilidades emocionales.
- Las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores son las utilizadas por cada

persona para tomar decisiones independientemente de lo que digan otros ni dejándose influenciar, para enfrentar temas que resulten difíciles por su componente social, ser perseverantes frente a los obstáculos sin dejarse vencer, dar soluciones problemas que no faltan en el lugar de trabajo de manera oportuna y correcta. Estas habilidades se apoyan en la comprensión de uno mismo primero y luego se podrá comprender al resto. Al parecer la mayoría de las personas parece no temer al cambio se adaptan con gran facilidad, no toman decisiones por emociones del momento sino que las piensan no son impulsivos, son flexibles a cambiar sus decisiones siempre y cuando sea para mejor

- Se investigó el mercado de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. y sus subsectores para generar una estrategia de implementación o interés hacia lo que es las habilidades gerenciales, que son capacidades, conocimientos, y quizás aptitudes que una persona tiene o adquiere para llevar a cabo las actividades de administración y liderazgo de la manera más eficiente y efectiva en su rol de gerente o líder.
- El tema de Habilidades Gerenciales es bastante desconocido por las personas, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la PYME, pues muchos de los gerentes por no decir todos al indicar mi tema de estudio para la presente disertación se sorprendían y mostraban en su expresión desconocer totalmente de lo que trata el tema de Habilidades Gerenciales. Esto sucedió en cada PYME perteneciente al sector de la Fabricación de Maquinaria y equipo N.C.P y sus subsectores mismas que

tuve el agrado de visitar en su mayoría, pues algunas por su lejanía se me facilitó hacerlo vía telefónica las cuales fueron no más de cinco.

- En nuestro país lo referente a realizar cursos o mantenerse informado de cómo dirigir un grupo de personas no es tan importante o tomado en cuenta como debería serlo, se le da más importancia a otros cursos administrativos, financieros, contables y otros. A esto se debe la falta de información por parte de las personas pertenecientes a empresas.
- Considerando el gráfico 3, nos indica que en las pymes aún falta mucho para motivar la preparación académica de su personal con el fin de mejorar e incrementar conocimientos, mismos que contribuirían a un mejor desempeño y crecimiento laboral y empresarial.
- Dentro de las sub habilidades más desarrolladas en el sector encontramos que dentro del grupo de habilidades motivación y valores resaltan pensamiento estratégico, autoconfianza y orientación al logro. Dentro de habilidades analíticas están capacidad de decisión, aprendizaje continuo y autoevaluación. En el grupo de habilidades interpersonales hallamos las sub habilidades confianza con colaboradores. En el cuarto grupo no menos importante habilidades emocionales se destaca adaptación al cambio.
- Dentro de las sub habilidades menos desarrolladas en el sector encontramos en el grupo de habilidades motivación y valores las sub habilidades asunción de riesgos y orientación al crecimiento personal. Dentro de habilidades analíticas estas configuración y abstracción de situaciones y capacidad para obtener información relevante. En el grupo de habilidades

interpersonales hallamos como menos desarrolladas influencia e impactos con colaboradores y diagnósticos de equipo. Por último tenemos habilidades emocionales cuyas sub habilidades menos destacadas son adaptabilidad, empatía, tolerancia al riesgo y seguridad.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Como país debería procurarse que como una de las prioridades para ocupar altos niveles jerárquicos, sea como jefe o gerente es tener algún tipo de conocimiento en cuanto a habilidades gerenciales se refiere, esto en sector público como privado, no basta con tener un título y la experiencia sino también preparase en cómo manejar grupos de personas, saber motivarlas, enfocarlas y guiarlas, además de que estén contentas con lo que hacen.
- Las empresas deberían dar importancia a generar buenos ambientes de trabajo donde se dé y se sienta el compañerismo, no lugares donde exista hipocresía o se mire solo por el beneficio propio, pues se debe recordar que se trabaja en equipo para una sola PYME, para el logro de uno o varios objetivos propuestos en general para una PYME.
- Se recomienda que en base a esta investigación del segundo semillero FALIMAR y también considerando las investigaciones del primer semillero, la universidad y el grupo de docentes a cargo de esta investigación,

procedan a enfocarse más en la realización de seminarios, cursos o manera alguna para difundir este tema tan importante como es el de Habilidades Gerenciales y a su vez desconocido por la mayoría de gerentes, que no definen con seguridad lo que es.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**CALIDAD.-** La calidad es un instrumento muy importante a la hora de comparar bienes o servicios iguales o de la misma especie. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que la ayudan a satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad del producto o servicio depende mucho de la percepción de cada persona o del consumidor final, de acuerdo al nivel de satisfacción de sus necesidades respecto al bien o servicio. Para quien elabora el producto u ofrece el servicio la calidad significa satisfacción de su trabajo, ya que “al mejorar la calidad se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor”<sup>80</sup> (DEMIG, 1989:25), y como resultado se obtiene una reacción en cadena, ya que se reduce costes, crece la competitividad, la gente está más contenta con su trabajo y este a su vez se incrementa. Al mejorar la calidad se mejora también la productividad, importante para el crecimiento y desarrollo de las empresas cualquiera sea su tamaño.

**CAMBIO.-** Desde que el hombre apareció en el mundo ha tenido que acostumbrarse al cambio de clima, ambiente, lugar, trabajo, moda, tecnología, etc. No podía quedarse fuera el cambio que ha tenido la PYME desde que apareció rústicamente ya hace varios siglos atrás hasta llegar a ser como hoy la conocemos. Debemos estar preparados a este y manejarlo a nuestro favor.

**CAPACIDAD.-** Podríamos definir a la capacidad como una variedad de recursos y aptitudes que poseemos las personas para llevar a cabo una determinada tarea. Con el

---

<sup>80</sup> DEMING EDWARDS (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. p. 25.

pasar del tiempo y a lo largo de la vida quizás descubramos nuevas capacidades que desconocíamos y que se las descubre con la realización de nuevas cosas. Pueden desarrollarse con el aprendizaje y conocimiento.

CIIU.- Las siglas CIIU son la abreviatura de Clasificación Industrial Internacional Uniforme que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países de todo el mundo.

Cada país tiene una clasificación industrial propia, en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía. Como las necesidades de clasificación industrial varía, ya sea por los análisis nacionales o para fines de comparación internacional. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

La función que desempeña la CIIU es realmente importante, pues proporciona el tipo de desglose por actividad necesario para la recopilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción.

La principal intención de la CIIU es establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas para que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades.

El propósito secundario de la CIIU es presentar ese conjunto de categorías de actividad de modo tal que las entidades se puedan clasificar según la actividad económica que realizan.

COLABORADOR.- Persona que junto con otra u otras personas o bien dentro de un grupo participa de un trabajo o proyecto con el fin de que el trabajo en conjunto sirva para alcanzar con mejores resultados los objetivos planteados anteriormente.

**COMPETENCIA.-** La competencia se vive día a día, puede ser profesional, en las aulas de clase, entre empresas, etc. Refiriéndonos a las pymes de la industria manufacturera sector Fabricación de Maquinaria y Equipo y sus subsectores, la competencia para estas crece cada día y se vuelve más agresiva con ayuda de la tecnología, por lo que deben estar en constante renovación de conocimientos y estrategias, es por esto la importancia que tienen las habilidades gerenciales.

**CUESTIONARIO.-** Conjunto de preguntas formuladas de manera razonable y lógica que servirán para lograr la información deseada. El número de preguntas que contenga un cuestionario, depende de la precisión y profundización que se desea tener, no existe una norma rigurosa en cuanto al número de preguntas que se pueden o no hacer.

**DESARROLLO.-** El desarrollo puede definirse como mejoramiento y modernización de las personas, empresas o cosas. Enfocándonos en las pymes de la ciudad de Quito, estas se encuentran en constante desarrollo con el propósito de ser mejores entre sí, lograr mejores niveles de eficiencia y participación tanto en el mercado nacional e internacional.

**PYME.-** Podemos definir a la pyme como una unidad económica con fines de lucro, compuesta de infraestructura física, capital social y capital humano calificado, este último factor clave para el buen funcionamiento y crecimiento de la misma. Generadora de fuentes de empleo dentro de una sociedad en la que se desarrolla y de la cual depende para su desarrollo.

**ENCUESTA.-** La encuesta es un método de la investigación de mercado, conformada de un grupo de preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población, gerentes de empresas o instituciones, y que nos permitirán conocer sus opiniones, inquietudes, gustos y preferencias entre otras cosas, opiniones o hechos específicos según sea el tema de estudio. La encuesta suele hacer uso del cuestionario.



**ESCALA DE LIKERT.-** La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso y fue desarrollada en 1932. También llamada método de evaluaciones sumarias. Usualmente es utilizada en cuestionarios y la de mayor uso en cuanto a emplearlas en encuestas para la investigación.

**GESTIÓN.-** Proviene del latín *gestio*, significa referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Gestión implica el conjunto de trámites que se realiza a en la vida diaria de cada persona, con el fin de resolver asuntos o cumplir con proyectos, que pueden ser para la PYME, personales y otros. En este caso tomando en cuenta que lo que vamos a desarrollar es un proyecto, definiremos lo que es Gestión de Proyectos, quienes están dentro de esta función se encargan de organizar y administrar los recursos empleados o disponibles para el proyecto, de manera que se realice todo el trabajo que se deba cumplir dentro del proyecto, en el tiempo y presupuesto ya establecido para el mismo.

**HABILIDAD.-** La habilidad podría definirse como una aptitud innata con que nace cada persona para realización de ciertas cosas o actividades la misma que con la práctica va mejorando y desarrollándose.

**HABILIDADES ANALÍTICAS.-** La habilidad analítica se puede aprender mediante el observar, analizar y resolver, en el diario vivir y hacer de las cosas, todo esto nos servirá para generar varias alternativas que nos servirán para la solución de problemas, mejorar proyectos y otros. Se relaciona a la capacidad de análisis y diagnóstico.

**HABILIDADES EMOCIONALES.-** Son base para un buen desarrollo profesional y vida personal de cada uno. Se apoya en la comprensión de uno mismo primero y luego se podrá comprender al resto. Radican la capacidad de soportar importantes niveles de

responsabilidad, ejerciendo el poder sin sentir vergüenza o culpa de decisiones que deben tomar.

**HABILIDADES GERENCIALES.-** Podemos definir las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades, conocimientos, y quizás aptitudes que una persona tiene o adquiere para llevar a cabo las actividades de administración y liderazgo de la manera más eficiente y efectiva en su rol de gerente o líder, ya sea en el hogar que es como una organización quizás la más importante, en una micro, pequeña, mediana y gran PYME u organización. Las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Dedicándole numerosos trabajos, investigaciones, foros, encuestas y otros. Todo esto para escribir libros, dar charlas con la idea de capacitar a los gerentes para que desempeñen una dirección efectiva que abarque aspectos tecnológicos, cronograma de actividades, procesos, mercado y entorno económico en el cual se desenvuelva, datos financieros, en fin todo lo que influye en el crecimiento de una PYME. Se ha dividido a las habilidades gerenciales en tres grandes grupos, que debe dominar un gerente para alcanzar el éxito tan anhelado por todos:

**Habilidades técnicas:** involucran conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

**Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Según su nivel gerencial en la PYME u organización, las habilidades toman también su grado de importancia. En los niveles bajos, cobran importancia las habilidades técnicas.

No se debe olvidar que así como el mundo se encuentra en constantes cambios, un buen gerente o líder sabe que las habilidades gerenciales deben ser continuamente actualizadas y mejoradas adaptándolas al mundo moderno de cada día.

También se puede mencionar algunas habilidades importantes y de las cuales se ha escuchado mucho hoy en día, entre ellas tenemos:

Trabajo en equipo es una habilidad que debe manejar el gerente, sumamente importante saber trabajar con varias personas y mantener el orden, la armonía, respeto y motivación entre el grupo. Hacerlos partícipes de decisiones. Capacidad de análisis para las diferentes situaciones que se presentarán dentro y fuera de la PYME. Gestión de tiempo, saber organizar el trabajo, programar las actividades y procesos internos y externos para volverlos eficientes, pues no debe olvidar que el tiempo es dinero, ganancia o pérdida.

Capacidad de negociación, pues tendrá que tratar con otros gerentes, presidentes, proveedores, etc., para hacer negocio, por lo que debe estar muy bien informada de todo lo que involucre la negociación.

Manejo de recursos humanos, lo que se busca con las tareas de esta área, entre ellas seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la organización, es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia planteada por la PYME de tal forma que permita implantarla a través de las personas.

Gestión de proyectos, saber adelantarse a su competencia y gestionar proyectos que generen trabajo y crecimiento para la PYME. Toma de decisiones, en base a conocimientos sólidos sobre la PYME, el mercado y su entorno.

**HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES.-** Las habilidades interpersonales son importantes para influir, administrar, supervisar, dirigir y controlar a todos quienes

conforme el capital humano de la PYME, con el propósito de guiarlas en la ejecución de las estrategias que nos llevarán al logro de objetivos, crecimiento y rentabilidad de estas.

**HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES.-** La habilidad de motivación no es nada fácil y a su vez es sumamente importante dentro de toda PYME. Pues con esta se busca que los que menos participen o se integren al grupo, lo hagan.

**INDUSTRIA MANUFACTURERA.-** Definimos a la industria manufacturera como el conjunto de actividades y procesos orientados a la transformación de materias primas o semiprocesadas en artículos o bienes, listos para el uso o consumo de los clientes y consumidores finales.

**INVESTIGACIÓN APLICADA.-** El término “Investigación Aplicada” como lo conocemos hoy en día, se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, al tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. En si la investigación aplicada puede decirse que utiliza conocimientos para aplicarlos en la mayoría de los casos en provecho de la sociedad, pues esta es un enlace entre ciencia y sociedad.

A la investigación aplicada se la ha dividido en<sup>81</sup>: La investigación aplicada fundamental, relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos, que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo y puede ser teórica, experimental, o una mezcla de ambas; dependiente de la naturaleza de su trabajo y sus productos pueden ser artículos científicos publicables. La investigación tecnológica, se ha hecho muy a menudo a partir de la investigación básica, un ejemplo de ello es Japón, país que en el comienzo de su recuperación después de la posguerra, ha aprovechado la investigación básica de otros países.

---

<sup>81</sup> Cfr., J. PADRÓN (2006). *Concepto de Investigación Aplicada*. Caracas. p. 27

**LÍDER.-** El líder en el pasado fue visto como un alguien superior al resto de los integrantes del grupo y que tenía atributos especiales, los cuales se creía nacían con la persona. Cualquier persona que demostraba superioridad ante la comunidad se convertía en líder.

Los estudios psicológicos sobre liderazgo, dicen que se busca en los líderes la seguridad que de niños nos proporcionaba la figura paterna, a la cual mirábamos como un ser perfecto e infalible, considerándolos más grandes, inteligentes y capaces que nosotros.

Hoy en día sabemos que las habilidades que hacen a un líder son comunes para toda persona, sí se acepta que el líder posee éstas en mayor grado. Estudios realizados sobre liderazgo indican que los líderes tienden a ser más brillantes, interactúan más, con mejor criterio, trabajan bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de ellos<sup>82</sup>.

**LIDERAZGO.-** Hablar de liderazgo es hablar de uno de los temas más antiguos que ha acompañado a la humanidad en su desarrollo y evolución, se lo puede ver como un proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas e ideas, o bien como un grupo de personas que ocupan posiciones formales en las que el liderazgo se da por supuesto y produce movimiento. Podemos definir al liderazgo como un proceso de influencia y motivación, donde existe un líder y seguidores que buscan alcanzar objetivos, ya sean de una PYME, en la escuela, etc., todo esto a través del cambio. La función de liderazgo surge cuando uno o varios seguidores permiten ser influenciados o motivados con fines positivos o negativos para el momento y lugar donde se encuentren.

---

<sup>82</sup>PORTAL ECUADOR (2003). [<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>], **¿Qué es un líder?** Consultado 02-03-10, 19h40.

**MUESTRA ESTADÍSTICA.-** Se la define como el subgrupo o subconjunto de individuos o en este caso empresas (pymes), que forman parte de un universo. Esta debe ser representativa del total de la población o número de empresas existentes.

El manejo de una cantidad razonable, es decir no extremadamente grande ayuda a tener una mejor manipulación de los datos y disminuye el grado de error.

**NIVELES GERENCIALES.-** Los niveles gerenciales se establecen con el propósito de crear un orden dentro de la PYME, donde la persona con mejor preparación, con aptitud y actitud para ejercer liderazgo toma el papel de líder dentro de la PYME. Distribuye funciones, establece objetivos y estrategias en base a su criterio y considerando también opiniones e ideas de sus subordinados o grupo de colaboradores. La responsabilidad es distribuida teniendo en cuenta el nivel gerencial de cada persona dentro de la PYME, y la remuneración también.

**PROCESO GERENCIAL.-** Son importantes dentro de cualquier PYME, como el hogar, pequeña o mediana PYME, siempre hay un gerente y todos deben aprender a ser gerentes, para comprender cómo se trabaja desde uno de los puntos esenciales dentro de cada pyme. Dentro de la gerencia, el gerente estará obligado constantemente a tomar decisiones de entre varias alternativas, cosa para nada sencilla porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información que podría haber, riesgos, incertidumbre, conflicto, incertidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada.

Tomar una decisión implica primero identificar el problema, luego establecer criterios de solución, evaluar las alternativas de solución y luego escoger una alternativa. La toma de decisiones se encuentra acompañada de la motivación, que representa el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo.

La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, solo podría incentivarse. Todo depende mucho de la personalidad de cada persona.

A nivel de la gerencia es importante los sistemas de información, que ayudan a cerrar la brecha entre administradores, gerentes, ejecutivos, ingenieros y técnicos en informática, de esta forma todos se mantienen en contacto transmitiéndose información y conocimiento que va de los segundos a los primeros y viceversa. Una subutilización de la tecnología demostraría ignorancia sobre el potencial de la informática<sup>83</sup>.

PYME'S.- Pyme suele escribirse como PYME y PYME. Básicamente, el concepto detrás de la nueva palabra pyme es el de pequeña y mediana PYME. El concepto encierra diversas acepciones dependiendo de los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique. Estas diferencias están dadas por los aspectos que hacen que una PYME sea considerada un pyme o no, mismos que difieren de país en país. Podemos definir por pyme a aquellas empresas de facturación moderada que no tiene demasiado personal, pero que contribuye en la generación de empleo y productividad de cada país. Existe una serie de características comunes para este tipo de PYME, una de ellas es la poca o ninguna especialización en la administración, característica basada en la naturaleza de este tipo de empresas cuya constitución obedece a motivos económicos y de subsistencia del dueño o dueños, quienes administran la PYME y en varias veces sin haber recibido algún tipo de formación académica. Poco conocimiento de las posibles fuentes de financiamiento debido a la falta de información o por desconocer como acceder a estos. Otra, la total dependencia de la comunidad y su entorno, pues según sea la situación económica de la

---

<sup>83</sup> Cfr., NIEBLES DE LAS SALAS ELMIRA/ OÑORO ELVIA/ ROBERTO ONORO (2006). *Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la Gestión del Tercer Sector en Cartagena*. Colombia. p. 1

comunidad donde se localice, su economía se verá afectada de manera positiva o negativa. “La economía de los distintos países causa que el concepto cobre dimensiones nuevas, y un significado directamente relacionado con las empresas a evaluar y clasificar dentro o fuera de la categoría de pyme” (PÁEZ, 2007: 120)<sup>84</sup>. Desde el pasado, estas empresas, independientemente de su actividad principal, en cualquier país del mundo, presentan algunas características similares, y veremos que existían y han ido evolucionando junto con el hombre.

Quizás aparecieron dos tipos de empresas; una de ellas la PYME familiar cuyos trabajadores eran los miembros de la familia que para ese entonces eran bastante numerosos por la gran cantidad de hijos que solían tener, pero seguramente este tipo de empresas debía enfrentar no solo problemas típicos de una PYME sino también los familiares, y donde las mujeres seguramente no eran remuneradas por su trabajo. Y por otro lado tenemos también las que se originaron como empresas en las que se podía distinguir una organización compuesta por varios socios de diferentes familias con una estructura de PYME y trabajo remunerado.

Desde entonces el mundo ha observado los grandes contrastes que aun se observan en la constitución de las economías sociales, antes existían los grandes empresarios como los nobles y terratenientes, los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, y una gran parte de la masa poblacional, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza. Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinto tamaño y podría decirse que la dimensión de una PYME no está relacionado con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde

---

<sup>84</sup> Cfr. M., PÁEZ (2007), *Diferencias del Concepto en el Mundo*. Honduras. p. 120



inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una PYME.

Explorando en la estructura económica de los países, encontramos sectores más dinámicos que otros y unos con más ventajas. En todo país siempre se hallarán empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las pymes han pasado por varias etapas, entre estas etapas ligadas al desarrollo de la economía regional y mundial podemos mencionar tres, “la etapa de los años 50’s y 60’ cuando las pymes comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos”<sup>85</sup>.

En la segunda etapa, las limitaciones de la primera, fueron adquiriendo un aspecto negativo como para afectar la productividad y calidad de estas empresas alejándolas de los niveles internacionales, provocando que en los 70’s, época de inestabilidad macroeconómica se preocuparan solo por la supervivencia sumiéndolas en una profunda crisis hasta la época de los 80’s<sup>86</sup>.

La tercera etapa se da después de la etapa en que se comenzaba a aprender nuevas cosas, métodos que mejorarán la vida de las empresas. A partir de mediados de los 80’s, los países de América Latina y el Caribe abandonan el modelo de sustitución de importaciones que implican eliminar o reducir aranceles, barreras no arancelarias, y subsidios, privatizar empresas públicas, y en general, atender las exigencias de la competencia internacional.

---

<sup>85</sup> ARIEL L., (2007). *Las Pymes y su espacio en la Economía Latinoamericana*. Bolivia: Hill. p. 75

<sup>86</sup> Cfr., B. DEYMOR. (2002). *Antecedentes de las Pymes en el mundo*. Canadá. p. 2

Hasta la década de los ochenta, la aplicación de las políticas industriales en los países de América Latina siguió la propuesta del modelo de sustitución de importaciones, la cual postulaba la intervención directa e indirecta del gobierno en cuanto a incentivos fiscales, crediticios, y protección comercial, como herramienta indispensable para lograr el desarrollo industrial, pues se poseían debilidades estructurales en estas economías, como por ejemplo poco conocimiento en lo referente a negociar con otros países, escasez de capital, mano de obra calificada debido a la falta de educación y acceso a la misma debido a los malos manejos de que ha existido por parte de los gobiernos de turno en toda América Latina y el Caribe.

Poco a poco los países latinoamericanos entraron en un proceso de industrialización que duró casi tres décadas, utilizando el modelo de apertura comercial aplicado en toda América Latina. Los objetivos que se buscan con el modelo de apertura comercial son el mayor acceso a mercados, protección y garantías, nula práctica desleal, y aprovechar las preferencias arancelarias.

La ventaja principal del modelo de apertura comercial es el incremento en número y amplitud de los mercados para los productos, con lo que se agudiza la competencia entre pymes, obligándolas a buscar mayor eficiencia en la producción y comercialización, trayendo con esto un incremento en la productividad y competencia. En otro aspecto, “los cambios desde 1999 en cuanto a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, indicaron el comienzo de una nueva etapa para las pymes” (PORTA, 2001: 1)<sup>87</sup>. Hoy en día existen grandes empresarios, medianos, pequeños y microempresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversas en la medida que su

---

<sup>87</sup> PORTA M., (2001). *Evolución de las Pymes*. México. p. 1

necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales, regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente. La micro, pequeña y mediana PYME se complementan con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. Las pymes presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo, o establecer una interdependencia que puede llegar a ser benéfica, dependiendo del marco jurídico que las regule. Es importante destacar que el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo en el nivel local donde se ubican o en las micro o macro regiones en donde interactúan, abriéndose paso en las economías locales o regionales. Espacios que al principio no resultan de interés para las empresas grandes mientras no representen un reto significativo para ellas, o sean poco rentables.

En la actual economía mundial cada vez son más las pymes que buscan la internacionalización de sus negocios y de los mercados y para esto las pymes deben cumplir un papel destacado. Debido a lo abundante de la competencia, cobra especial relevancia la diferenciación o especialización flexibles que contempla la capacidad de las empresas para responder en forma adecuada e inmediata a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. El mismo proceso productivo debe replantearse en cada una de las pymes, pues de este depende gran parte de la evolución, engrandecimiento y competitividad de las mismas. Las pymes constituyen las organizaciones más capaces de

adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de distribución de ingresos a las clases media y baja, fomentando el desarrollo económico de toda una Nación. Pero no todas son consideradas como pymes, para esto existen variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una pyme según el país.

**SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ambos han tenido crecimiento en relación 2008-2009, el primero en un 30% y el segundo en un 10%

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras.

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido una disminución en relación 2008-2009, de un siete por ciento, afectando los ingresos al final del período.

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras.

**SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Respecto a este sector no se encontró un dato estadístico. Se sabe que la reproducción de grabaciones debe estar patentada.

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras.

SECTOR DE MUEBLES.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009 de un diez por ciento aproximadamente.

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, de tres por ciento aproximadamente.

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, lo que favorece la rentabilidad al final del período.

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.- Según la clasificación CIIU, estos sectores se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Han tenido un crecimiento en relación 2008-2009, favoreciendo a quienes en ella trabajan.

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, así se espera generar empleo y mejorar las situaciones económicas.

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, así respectivamente:

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL.- Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, favoreciendo generación de empleo y ganancias para los involucrados.

**SECTOR INDUSTRIAL.-** Nos falta mucho como país en este aspecto pues aun estamos atrasados, importamos demasiadas cosas desde lo más sencillo, lo cual ocasiona estancamiento en el desarrollo del sector industrial y dejando de crear y a su vez generar plazas de trabajo.

**SECTOR MADERERO.-** Según la clasificación CIIU, este sector se encuentra dentro de la Categoría D: Industrias Manufactureras. Ha tenido un crecimiento en relación 2008-2009, pero lamentablemente los bosques en cambio sufren disminución de área y quedamos sin pulmones para Ecuador. Se debe cuidar como este sector está protegiendo ese aspecto.

**ASUNCION.-** Efecto de asumir alguna obligación o tarea.

**FUENTES Y DE INFORMACIÓN.-** Son documentos o hechos a los que se acuden para obtener información.

**HIPÓTESIS DE TRABAJO.-** Son respuestas posibles al problema planteado. Estas se formularán según el tipo de estudio que se realice. Responde a la pregunta ¿Qué se pretende probar?.

**JUSTIFICACIÓN.-** Son las razones por las cuales se realiza la investigación, pueden definirse dentro de los aspectos teórico, metodológico o práctico; y responde a la pregunta ¿Por qué se va a investigar?

**MARCO CONCEPTUAL.-** Es la definición operacional de los términos usados en la investigación (NO es la definición que encontramos en el diccionario)

**MARCO TEORICO.-** conocimientos científicos sobre el tema, teorías, enfoques sobre el tema, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS.-** metas puntuales que se plantean, una vez logradas se alcanza el objetivo general. Siendo claros, precisos, factibles y deben plantearse con verbos en infinitivo.

**PROSPECTIVA.-** Conjunto de análisis y estudios sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura con el fin de anticiparse a ello en el presente.

**PYME.-** Se refiere a la pequeña y mediana PYME, mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

**TIPO DE ESTUDIO.-** nivel de profundidad con el que se abordará la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

1. ARIEL L., (2007). *Las pymes y su espacio en la Economía Latinoamericana*. Bolivia: Hill. p. 75
2. CERVO, ARMANDO Y BERVÍAN, PEDRO (1990). *Método científico*. Colombia. Editorial. Mc.Grau Hill. 2 Edición.
3. DEMING EDWARDS (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
4. Cfr., DEYMOR B. (2002). *Antecedentes de las pymes en el mundo*. Canadá. p. 2
5. PORTA M., (2001). *Evolución de las pymes*. México. p. 1
6. JARRÍN FABIOLA (2010). *Sectores Industriales CIU*. Pontificia Universidad Católica de Quito
7. KATZ, R. (1986). *El arte de un administrador efectivo*. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
8. MINTZBERG, H. (1986). *La alta dirección: mitos y realidades*. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.
9. Cfr., NIEBLES DE LAS SALAS ELMIRA/ OÑORO ELVIA/ ROBERTO ONORO (2006). *Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la Gestión del Tercer Sector en Cartagena*. Colombia. p. 1
10. Op. Cit., (2006). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill USA. p. 2
11. PADRÓN J., (2006). *Concepto de Investigación Aplicada*. Caracas. p. 27
12. Cfr. PÁEZ M. (2007), *Diferencias del Concepto en el Mundo*. Honduras. p. 120
13. PORTER, Michael. (2000). *Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales*. México. Editorial Continental. 407p.
14. SCHEIN E. (2006). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill USA. p. 1
15. TAMAYO Y TAMAYO MARIO (2009). *El Proceso de la Investigación*. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición. Pg. 72-130.

**REVISTAS:**

16. BLOCHS ROBERTO, GRANATOSS LEONARDO (2007). “*Las pymes y el acceso al crédito*”. Oidles Volumen 2, p. 7.
17. RAINERI A., (1998). “**Habilidades Gerenciales**”. *Revista ABANTE*, Vol. 1, No 2, pp. 213-233.
18. VICUÑA M., (2007). “**El perfil del gerente general**”. *Revista Capital*, Volumen 211, p.1.

**INTERNET:**

19. ACOSTA C. (2007). [<http://www.pucp.edu.pe/congreso/cibim8/pdf/25/25-16.pdf>], Estudio de los Factores Económicos, Sociopolíticos y Culturales que afectan a la Ingeniería de Diseño y Manufactura Automotriz en México.
20. ADVANCED MANUFACTURIN (2011). [[http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.workingforamerica.org/toolkit/competency\\_models.asp&ei=2HokTMKZEMP8AaK5pixDw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&ved=0CCkQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3DCross%2B%25E2%2580%2593%2BOccupational%2BCompetences%26hl%3Des](http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.workingforamerica.org/toolkit/competency_models.asp&ei=2HokTMKZEMP8AaK5pixDw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&ved=0CCkQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3DCross%2B%25E2%2580%2593%2BOccupational%2BCompetences%26hl%3Des)], **Modelos de Competencia y Normas de Competencia**.
21. ANDALUZ J. (2008). [<http://inclusionlaboral.blogspot.com/2008/02/ecuador-discapacitados-inclusion-laboral.html>], **Discapacitados: inclusión laboral tiene acogida**.
22. APARICIO R. (2000). [<http://sala.clacso.edu.ar/gsd1252/cgi-bin/library?e=d-000-00---0becas--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11--1-es-50---20-about---00031-001-1-0utfZz-800&cl=CL3.1&d=H ASH7c00b89e3ac316a8820fc&x=>], **Relaciones Laborales en la Industria Manufacturera de la Confección de Prendas de Vestir en la década de los noventa**.
23. ÁVILA R. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/organizacional talento/diseño-de-cargo-del-gerente-general.html>], **Gerente General**.
24. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201102.pdf>]



### **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011.**

25. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201102.pdf>], **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales.**
26. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2007). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf>], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles.**
27. BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Ventajas-y-Desventajas/877938.html>], **Pymes Ventajas y Desventajas.**
28. BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/CulturaCorporativa/1674391.html>], **Cultura Corporativa.**
29. BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Ventajas-y-Desventajas/877938.html>], **Pymes Ventajas y Desventajas.**
30. BUENAS TAREAS (2011). [[http://www.buenastareas.com/login.php?save\\_page=%2Fensayos%2FPeter-Drucker%2F36606.html](http://www.buenastareas.com/login.php?save_page=%2Fensayos%2FPeter-Drucker%2F36606.html)], **La Pyme.**
31. BUENAS TAREAS (2011). [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Desarrollo-Organizacional/69583.html>], **Desarrollo Organizacional.**
32. CALDERÓN G. (2010). [<http://www.elcato.org/ecuador-la-industria-textil-necesita-competencia>], **Ecuador: La Industria Textil Necesita Competencia.**
33. CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL (2011). [<http://www.cig.org.ec/archivos/file/folleto%20ecuador%20industrial.pdf>], **Ecuador Industrial.**
34. CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2009). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Impacto%20ISD%20Ms%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf>], **Efecto del aumento del ISD en los costos de producción.**
35. CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, (2006). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Institucional%20CIP%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf>], **La Importancia de la Industria en la economía ecuatoriana.**
36. CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, (2008). [[http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Impacto%20de%20la%20crisis%20economica%20mundial%20en%20el%20sector%20empresarial%](http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Impacto%20de%20la%20crisis%20economica%20mundial%20en%20el%20sector%20empresarial%20)

- 20del%20Ecuador.pdf], **Impactos de la crisis económica mundial en el sector empresarial del Ecuador.**
37. CAMARA DE INDUSTRIAS Y PRODUCCION (2009). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Oportunidades%20y%20perspectivas%20industria%20U%20Cordillera%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf>], **Oportunidades y perspectivas de los Industriales en el Ecuador.**
38. CÁMARA DE INDUSTRIAS Y PRODUCCIÓN (2011). [<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/LibroCIP.pdf> ], **Balance de los Primeros cuatro años del Gobierno de la Revolución Ciudadana.**
39. CAMPOS M. (1997). [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capytecn.htm>], **Los Retos del Desarrollo Tecnológico en el Nuevo Marco Global.**
40. COMUNIDAD ANDINA (2002). [<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=9&ved=0CFIQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.comunidadandina.org%2Festadisticas%2Fseries%2Fmanu-ecu.xls&rct=j&q=industria%20manufacturera%20ecuador&ei=19f3TaDkKbOr0AHJr9HKCw&usg=AFQjCNGPvmv5dpcTi2bHtg87VOp0iaI2Fw&cad=rja>], **Ecuador: resumen de las estadísticas estructurales de la Industria Manufacturera.**
41. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (2010). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3527/La-peque%C3%B1a-PYME-y-la-tecnolog%C3%ADa>], **La Pequeña PYME y la Tecnología.**
42. CZIKK R. (2011). [<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37489>], **¿El final del concepto de “carrera”?**
43. DIARIO HOY (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/satisfaccion-en-sector-textil-por-la-aprobacion-de-un-arancel-mixto-394097.html>], **Satisfacción en sector textil por la aprobación de un arancel mixto.**
44. EGUEZ, P. (2004). [[http://www.cee.ec/files/doc\\_000008.ppt](http://www.cee.ec/files/doc_000008.ppt)], **Estrategias de las pymes para competir en un mercado abierto con Estados Unidos. Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador.**
45. EQUIPO ECUADOR, (2008). [[http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo\\_ecuador.pdf](http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf)], **Pymes Ecuador.**
46. FLORES F. (2004). [<http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.aladi.org%2Fnsfaladi%2Freuniones.nsf%2Fdd135be5a5f280eb03256af600627c83%2F25d265bdc14f2a503256c76004aa1c2%2F%24FILE%2FEcuador.doc&rct=j&q=Economia%2BMinisterio%20de%20Comercio%20Exterior%2C>

%20Industrializaci%C3%B3n%20Pesca%20y%20Competitividad  
%3B%20Rep%C3%BAblica%20del%20Ecuador&ei=vXdlTvikJtSBtgf  
oyYmCCg&usg=AFQjCNFauH9E\_a54zu5XP19-Bu8zpOnjSA],  
**Experiencia Ecuatoriana en la Promoción de Exportaciones.**

47. GOLEMAN D. (1998). [<http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>], **Habilidades Emocionales.**
48. GOMEZ L. (2003). [[http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_1/art2.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf)], **El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas.**
49. JARRÍN FABIOLA (2010). [[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/documen\\_library/get\\_fil%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE17636.pdf+inec.gov.ec+CIIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYMy3e8dajibskBD7PbLl9Bqjm5ikLbaSoEP0\\_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/documen_library/get_fil%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE17636.pdf+inec.gov.ec+CIIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYMy3e8dajibskBD7PbLl9Bqjm5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA)], **Sectores Industriales CIIU.** Pontificia Universidad Católica de Quito.
50. LÓPEZ C. (2008). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no10/negociosinternacionales.htm>], **Negocios Internacionales.**
51. MARTÍNEZ S. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>], **Importancia de los Sistemas de Información para las pequeñas empresas.**
52. MAYO M. (2008). [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>], **La Gestión de la Diversidad.**
53. MICIP (2006). [[http://www.registronacional.go.cr/Documentos/General/Memoria\\_Registro.pdf](http://www.registronacional.go.cr/Documentos/General/Memoria_Registro.pdf)], **Informe de Labores.**
54. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD, (2002). [[http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico\\_PYME.pdf](http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico_PYME.pdf)], **Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria.**
55. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (2011). [[http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1384:programas-priorizados-2011&catid=36:noticias-recientes3](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1384:programas-priorizados-2011&catid=36:noticias-recientes3)], **Programas Priorizados 2011.**
56. MONOGRAFIAS (2001). [<http://www.monografias.com/trabajos17/toma-decisiones-gerenciales/toma-decisionesgerenciales.shtml#uso>], **Toma de decisiones.**
57. MORA C. (2006). [[http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes/pymes\\_13.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes/pymes_13.htm)], **Pequeñas y Medianas Empresas, Pyme.**

58. MORA C. (2006). [<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/caeconomia.htm>], **Economía informal, microempresas y Pymes.**
59. NOVELLA A. (2005). [<http://www.lezgon.com/pdf/IB00000012/05%20ditorial.pdf>], **Habilidades.**
60. Op. Cit., (2007). [[http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/Publicaciones Notas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/Publicaciones%20Notas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf)], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles.**
61. Op. Cit., (2008). [<http://www.psicologiaincientifica.com/bv/imprimir-351-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.**
62. Op. Cit., (2007). [[http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/Publicaciones Notas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/Publicaciones%20Notas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf)], **Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles.**
63. Op. Cit., (2009). [[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)], **Estadísticas Económicas.**
64. Op. Cit., [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Desarrollo-Organizacional/69583.html>], **Desarrollo Organizacional.**
65. PARROQUIMIA NEWS (2001). [<http://www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf>], **Los Efectos de la Globalización en las pymes.**
66. PEREZ V. (2008). [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/diagnostico-de-habilidades-gerenciales.htm>], **Diagnóstico del Perfil de Habilidades Gerenciales.**
67. PORTAL ECUADOR (2003). [<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>], **¿Qué es un líder?**
68. PROAÑO A. (2004). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/globygesonline.htm>], **Globalización y Gestión On-line.**
69. QUINELLI G. (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos7/glob/glob.shtml>], **Globalización.**
70. RAFAELA (2001). [<http://redpymes.org.ar/R06/Red%20Pymes%20Rafaela2001%20D%20T02.pdf>], **Reunión Anual Red Pymes Mercosur.**
71. RINCON DEL VAGO (2011). [<http://html.rincondelvago.com/historia-de-la-industria.html>], **Historia de la Industria.**
72. RODRÍGUEZ R. (2008). [<http://www.psicologiaincientifica.com/bv/imprimir-351-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.**

ales-a-directivos-de-empresas.html], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.**

73. SALAZAR R. (2000). [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm], **Teoría Administrativa, Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker.**
74. SALVADOR G. (2005). [http://www.qualityconsultant.com/gerentica/], ***Planificación Estratégica.***
75. SÁNCHEZ M. (2010). [http://www.elnuevoempresario.com/emprendimiento\_37061\_sector-industrial-de-ecuador-crecio-68-y-las-exportaciones-20.php], **Sector Industrial de Ecuador creció 6.8% y las exportaciones 20%.**
76. SCHEIN E. (2011). [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\_Schein], **Edgar Schein.**
77. SPANISH.NEWS.CN. (2011). [http://spanish.news.cn/iberoamerica/201101/04/c\_13675495.htm], **Ecuador busca crecimiento de 8% en Industria Manufacturera.**
78. UNIONPYME (2009). [http://www.solucioncontable.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=122:vidabundante&catid=70:rptjes&Itemid=166], **Histórico regalo para apoyar a las Pymes Ecuatorianas.**
79. VERGARA K. (2010). [http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php], **Industria manufacturera y de fabricación.**
80. VILLALOBOS S. (2003). [http://www.liderempresarial.com/num98/16.php], **La importancia de la Tecnología en las Empresas.**

## ANEXOS

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 1**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_4\_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Economía \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011. \_\_\_\_\_

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011.** <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Boletin>

Tasas Interes/ect201102.pdf. Pg. 26. Consultado 25-04-11, 20h48.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“esto representa una tasa de variación mensual de -32% y anual de 22%. De igual manera, el monto promedio por operación se sitúa en USD 12,742. Además, el número de operaciones en este segmento disminuye en 21%, registrándose 9,470 operaciones”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 25 de abril de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 2**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_4\_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Economía \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011. \_\_\_\_\_

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2011). **Evolución del Crédito y Tasas de interés Efectivas Referenciales Febrero 2011.** <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201102.pdf>. Pg. 28. Consultado 25-04-11, 20h52.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“71% del crédito total del segmento, cinco puntos porcentuales más que en enero 2010 y un punto



porcentual más que en diciembre 2010”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 25 de abril de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...**Carolina Muñoz.....

**E mail.....**kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....**2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 3**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál?\_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_4\_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Política y Legislación\_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Ecuador busca crecimiento de 8% en Industria Manufacturera.

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

**(Ver normas PUCE)**

SPANISH.NEWS.CN. 2011. Ecuador busca crecimiento de 8% en Industria Manufacturera.  
[http://spanish.news.cn/iberoamerica/2011-01/04/c\\_13675495.htm](http://spanish.news.cn/iberoamerica/2011-01/04/c_13675495.htm) Consultado 25-04-11, 21h41.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“Este deseo de incremento del 8% es parte del nuevo plan nacional del buen vivir elaborado para durar hasta el 2013”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 25 de abril de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 4**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_4\_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Diversidad Laboral \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

**(Ver normas PUCE)**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2007). Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero.

Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf> Consultado 20-07-2011, 22h52.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“sin embargo en el periodo 2003 y 2004 la generación de empleos nuevos en el sector industrial prácticamente se estancó, por lo cual el incremento del valor agregado en estos años estaría asociado a aumentos en el stock de capital<sup>4</sup> y a una mejor utilización de los factores productivos”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 20 de julio de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 5**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial - Competidores \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**  
 LA INDUSTRIA TEXTIL NECESITA COMPETENCIA

**5. REFERENCIA COMPLETA:** (Ver normas PUCE)  
 CALDERÓN GABRIELA (2010). ECUADOR: LA INDUSTRIA TEXTIL NECESITA COMPETENCIA.  
<http://www.elcato.org/ecuador-la-industria-textil-necesita-competencia> Consultado 20-07-2011, 22h18.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“Todo eso sin necesidad de que el gobierno ecuatoriano gaste en una campaña que promueva la frase o le imponga a todos los ecuatorianos el costo de un arancel que protege a determinado grupo de empresarios”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 20 de julio de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 6**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial - Competidores \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

**(Ver normas PUCE)**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2007). Productividad y Rentabilidad del Sector Manufacturero. Análisis del Sector de Fabricación de Productos Textiles. Consultado 20-07-2011, 21h35.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“La tendencia de las importaciones desde Colombia y China y Perú en general ha sido creciente; mientras las



importaciones provenientes de Estados Unidos muestran una tendencia decreciente”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 20 de julio de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 7**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial - Competidores \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Sector Industrial de Ecuador creció 6.8% y las exportaciones 20%

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

SÁNCHEZ MANUEL (2010). Sector Industrial de Ecuador creció 6.8% y las exportaciones 20%. [http://www.elnuevoempresario.com/emprendimiento\\_37061\\_sector-industrial-de-ecuador-crecio-68-y-las-exportaciones-20.php](http://www.elnuevoempresario.com/emprendimiento_37061_sector-industrial-de-ecuador-crecio-68-y-las-exportaciones-20.php) Consultado 20-08-2011, 0h07.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“solo a través de la política arancelaria hoy el país, a la fecha, ha logrado sustituir 560 millones de dólares en

importaciones, lo cual mitiga los niveles de presión en la balanza de pagos”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 20 de agosto de 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 8**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Bienes y Servicios Sustitutos \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales.

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

PORTER, Michael. "Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales". 2000. México. Editorial Continental. 407p. Consultado 11/05/2010, 22h15.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

"Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos"

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 11 de mayo de 2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 9**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales- Drucker, 1954. \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Teoría Administrativa, Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

SALAZAR ROBERTO (2000). *Teoría Administrativa, Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker*.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm>. Lima –Perú. Consultado 11/06/10,  
 13h15.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“Su análisis de la Administración, es una valiosa guía para los dirigentes de Pymes que necesitan estudiar su

propio rendimiento, diagnosticar sus propias fallas y mejorar su propia productividad, así como la de su compañía”

**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 11 de junio de 2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**



**Grupo de investigación FALIMA**

**Nombre del Alumno...** Carolina Muñoz.....

**E mail.....** kunoichi1\_20@hotmail.com....

**Teléfonos.....** 2498844 / 092872632.....

**FICHA TEXTUAL 10**

Se utilizará para transcribir la idea tal como aparece en el original; por consiguiente su contenido debe ir entre comillas de acuerdo al normativo de Disertaciones de la Facultad.

**FICHA TEXTUAL**

**1. AREA DE INVESTIGACION:** Gran industria ☐

Subsector

☐

¿Cuál? \_\_Pymes\_\_\_\_\_

Habilidad

☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. SEMANA N°:** \_\_24 \_\_\_\_\_

**3. TEMA DE ESTUDIO:** Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales- Drucker, 1954. \_\_\_\_\_

**4. TITULO DE LA LECTURA (Una idea por ficha):**

Planificación Estratégica

**5. REFERENCIA COMPLETA:**

(Ver normas PUCE)

SALVADOR GUIDO (2005). *Planificación Estratégica*. [http://www.qualityconsultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.qualityconsultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm). Nicaragua. Consultado 08/06/10, 22h10.

**6. IDEAS TOMADAS TEXTUALMENTE:**

“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la PYME y cuales debería tener”



**7. PREGUNTAS, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

Observación: \_\_\_\_\_

Profesor...Ing. Fabiola Jarrín

Firma del estudiante...Carolina Muñoz...

Fecha de entrega: Quito, 08 de junio de 2010